

Evaluación final externa del programa de medios de vida en Mozambique

- Proyectos en Govuro y Marracuene -

Antoine Bossel
Maputo
Octubre de 2013

Índice

1	INTRODUCCIÓN	4
1.1	Objetivo de la evaluación	4
1.2	Metodología	4
1.2.1	Criterios de evaluación y cuestiones clave	4
1.2.2	Fuentes de verificación	6
1.3	Plano de trabajo	8
1.4	Localización y duración de la evaluación	9
1.5	Estructura del informe	9
1.6	Problemas y limitaciones	10
PARTE 1	PROYECTO EN GOVURO (AJOAGO)	11
2	MARCO DEL PROYECTO EN GOVURO (AJOAGO)	11
2.1	Contexto y problemática del Proyecto	11
2.2	Organización y duración	11
2.3	Presupuesto y financiamiento	12
2.4	Objetivos del Proyecto	12
2.5	Resultados esperados e indicadores	13
2.6	Actividades previstas	14
3	EVALUACIÓN DEL PROYECTO EN GOVURO (AJOAGO)	17
3.1	Pertinencia	17
3.1.1	Pertinencia en relación a las políticas y estrategias del Gobierno	19
3.1.2	Pertinencia en relación al contexto local	19
3.1.3	Pertinencia en relación con las necesidades y prioridades de la población	20
3.1.4	Coherencia interna	20
3.1.5	Coherencia externa	24
3.2	Eficacia	24
3.2.1	Grado de alcance del Objetivo General	24
3.2.2	Indicadores relativos al grado de realización de los Objetivos Específicos	24
3.2.3	Indicadores de obtención de Resultados	28
3.3	Eficiencia	33
3.3.1	Uso de los recursos	33
3.3.2	Calendario de implementación	38
3.3.3	Eficiencia de los componentes	39
3.4	Sustentabilidad	40
3.4.1	Sustentabilidad del componente de seguridad alimentaria	41
3.4.2	Sustentabilidad del componente de agua	43
3.4.3	Sustentabilidad del subcomponente de crianza de animales	46
3.4.4	Sustentabilidad del subcomponente de piñas	48
3.4.5	Sustentabilidad del subcomponente de hortícolas	49
3.4.6	Sustentabilidad del subcomponente de apicultura	50
3.4.7	Sustentabilidad del subcomponente de Derechos	52
3.5	Impacto	52
3.5.1	Impacto del componente de seguridad alimentaria	53

3.5.2	Impacto del componente de agua	53
3.5.3	Impacto del componente de generación de rendimiento	53
3.5.4	Impacto del componente de los Derechos	55
3.6	Conclusiones	55
3.6.1	Principales lecciones aprendidas	56
PARTE 2	PROYECTO EN MARRACUENE	59
4	MARCO DEL PROYECTO EN MARRACUENE	59
4.1	Contexto y problemática	59
4.2	Organización y duración	59
4.3	Presupuesto y financiamiento	59
4.4	Objetivos del Proyecto	59
4.4.1	Objetivo general	59
4.4.2	Objetivos específicos	60
4.5	Resultados esperados e indicadores	63
4.6	Actividades previstas	68
4.7	Hipótesis	69
5	EVALUACIÓN DEL PROYECTO EN MARRACUENE	70
5.1		70
5.1.1	Pertinencia en relación con las políticas y estrategias del Gobierno	70
5.1.2	Pertinencia en relación con las necesidades y prioridades de la población	71
5.1.3	Coherencia interna	72
5.1.4	Coherencia externa	72
5.2	Eficacia	72
5.2.1	Grado de alcance del Objetivo General	73
5.2.2	Indicadores relativos al grado de realización del Objetivo Especifico	74
3.2.3	Indicadores de obtención de Resultados	79
5.3	Eficiencia	88
5.3.1	Uso de los recursos	89
5.3.2	Calendario de implementación	90
5.4	Sustentabilidad	90
5.4.1	Sustentabilidad del componente de rendimiento y diversificación de producción	91
5.4.2	Sustentabilidad del componente de agua	92
5.4.3	Sustentabilidad del componente de empoderamiento	93
5.5	Impacto	94
5.5.1	Impacto del componente de rendimiento y diversificación de la producción	94
5.5.2	Impacto del componente de agua	95
5.5.3	Impacto del componente de empoderamiento	95
5.6	Conclusiones	97
5.6.1	Principales lecciones aprendidas	99
6.	RECOMENDACIONES	99
	ANEXOS	103

Índice de tablas (AJOAGO)

1	Objetivos del Proyecto	12
2	Resultados esperados e indicadores (2007, 2008, 2010)	13
3	Actividades previstas (2007)	15
4	Actividades previstas (2008-2010)	15
5	Examen de indicadores de realización de objetivo específico 1	25
6	Examen de indicadores de realización de objetivo específico 2	26
7	Examen de indicadores de realización de objetivo específico 3	27
8	Examen de indicadores de realización de Resultado 1	28
9	Examen de indicadores de realización de Resultado 2	29
10	Examen de indicadores de realización de Resultado 3	31
11	Examen de indicadores de realización de Resultado 4	31
12	Examen de indicadores de realización de Resultado 5	32
13	Examen de indicadores de realización de Resultado 6	33
14	Examen de indicadores de realización de Resultado 7	34
15	Equipo de trabajo del Proyecto	41
16	Sustentabilidad	53
17	Impactos	53

Índice de tablas (APOJ)

18	Objetivo general	60
19	Objetivo específico	61
20	Resultados esperados e indicadores relativos a componente agrícola e ictícola	63
21	Resultados esperados e indicadores relativos a componente de agua	65
22	Resultados esperados e indicadores relativos a componente de rendimiento	65
23	Resultados esperados e indicadores relativos a componente de empoderamiento	66
24	Actividades previstas relacionadas con el resultado 1 (2009)	68
25	Examen de los indicadores de realización de objetivos específicos relacionados con el componente de rendimiento y/o de aumento y diversificación de la producción agrícola	68
26	Examen de los indicadores de realización de objetivos específicos relacionados con el componente de empoderamiento	75
27	Examen de los indicadores de realización de los objetivos específicos relacionados con el componente de aumento del acceso al agua potable	77
28	Examen de los indicadores de obtención de resultados relacionados con el componente de rendimiento y/o de aumento y diversificación de la producción agrícola e ictícola	78
29	Examen de los indicadores de obtención de resultados relacionados con el componente de empoderamiento	83
30	Examen de los indicadores de obtención de resultados relacionados con el componente de agua	86
31	Equipo de trabajo del Proyecto	88
32	Sustentabilidad	89

Evaluación final externa del programa de medios de vida en Mozambique

- Proyectos en Govuro y Marracuene -

1.INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos de la evaluación

De acuerdo con los términos de referencia, los objetivos de evaluación fueron los siguientes:

- “Medir el alcance de los resultados R0: Promover la reducción de vulnerabilidad socioeconómica a través de una mejor coordinación de todos los actores involucrados en acuerdo con las diferentes partes interesadas y asegurar la ejecución conjunta e involucramiento para maximizar sinergias y aprendizaje entre organizaciones afines e IO “R2.1: 3.079 familias de campesinos aumentan la diversificación y producción agrícola, así como el acceso al agua potable, para mejorar su seguridad alimentaria.”; “R2.2: 1.758 familias de campesinos mejorarán su renta” y “R2.3: los miembros de las comunidades en las áreas de Govuro y Marracuene conocen sus derechos en temas relacionados con medios de vida y otras cuestiones sociales de preocupación para la comunidad”, de modo de proporcionar una adecuada y transparente liquidación de cuentas;
- Identificar los puntos fuertes y débiles que contribuyen para el alcance de los resultados identificados en el Programa;
- Establecer parámetros orientadores para futuras intervenciones”.

1.2 Metodología

Teniendo en cuenta los objetivos de la evaluación final y otras informaciones contenidas en los Términos de Referencia, la evaluación de las intervenciones en Govuro y Marracuene se basó en el Método del Marco Lógico (MQL) utilizando los siguientes criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia, sustentabilidad e impacto. Estos criterios fueron considerados en función de los diversos resultados esperados de las proyectos y sus respectivas actividades y, globalmente, al nivel de proyectos en su conjunto. El capítulo 1.2.1 indica subcriterios de evaluación complementarios y cuestiones clave que pormenorizan los principales componentes de evaluación.

En este ámbito, las siguientes actividades fueron realizadas en el marco de la evaluación:

- Estudio de documentación
- Observación directa en el terreno
- Realización de reuniones y entrevistas y su respectivo análisis
- Elaboración de un informe de evaluación

1.1.1 Criterios de evaluación del programa y sus respectivas cuestiones clave

Pertinencia – Se trata de una evaluación global para saber si el proyecto se mantiene fiel al objetivo general, la política del gobierno y del financiador, así como necesidades y prioridades locales. Se busca también clarificar si el proyecto fue adecuado en relación con las condiciones específicas de la región y determinar el grado de alcance de sus resultados, tal como grado de cobertura de sus actividades en relación con las comunidades locales que abarca el programa

Relativo al criterio de pertinencia, los TdR estipulan los siguientes puntos clave:

- ¿Podríamos haber alcanzado los productos que fueron obtenidos con menos recursos?
- ¿Las copartes locales e IO son las apropiadas para intervenir?
- ¿Qué capacidades deberían haber sido reforzadas?
- ¿Puede ser eficaz IO en el apoyo a las capacidades de las organizaciones locales?

Sustentabilidad: La sustentabilidad es la prueba final del impacto que deja un proyecto o programa. Se trata de una evaluación global del grado de expectativas que los cambios positivos alcanzados como resultado de la intervención puedan continuar después de ser concluido. Sugerimos detallar una apreciación de sustentabilidad a través de análisis de sus aspectos técnicos, organizacionales y económicos. Adicionalmente, consideraremos el “grado de apropiación” del proyecto por parte de los actores locales.

En relación con el criterio de sustentabilidad, los TdR estipulan los siguientes puntos clave:

- ¿En qué medida los resultados y los efectos de nuestra intervención continuarán después de terminada esta?
- ¿En qué medida el impacto de intervención tiene en cuenta factores que, a partir de la experiencia, tienen una mayor influencia sobre la sustentabilidad, tales como aprovechamiento de la tecnología, protección ambiental, aspectos socio culturales, igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en apoyo a políticas de reforzamiento de las capacidades institucionales y de liderazgo?
- ¿Cuánto debe ser de autosuficiente el nivel institucional del socio local?

Grado de participación y de empoderamiento: Se trata de analizar en qué medida los actores locales fueron involucrados en la definición e implementación de actividades. Serán así consideradas las modalidades de actuación de IO y de sus asociados en relación con la propia apreciación de los actores locales en lo relativo a su participación.

Los TdR indican las siguientes preguntas clave relativas al grado de participación y empoderamiento:

- ¿Hasta qué punto implicarán los grupos de beneficiarios a sus representantes en los procesos de toma de decisión en diferentes estadios del proyecto?
- ¿Los equipos de IO han promovido y facilitado la participación y el fortalecimiento de las copartes locales?

Los criterios de evaluación arriba presentados apuntan directamente a los elementos del marco lógico en base a un sistema de monitoreo y evaluación. En conjunto representan los puntos más importantes a ser considerados en la toma de decisión sobre proyectos o programas de desarrollo. En el marco de la presente evaluación estos criterios serán considerados de acuerdo a los diferentes ámbitos de actividades del programa y a sus respectivos indicadores de resultados. Si fueran necesarios los indicadores serán pormenorizados en función del marco lógico, de la lógica de intervención y de la documentación disponible. El Manual de Evaluación de la AECID fue igualmente considerado.

1.2.1 Fuentes de verificación

Las principales fuentes de verificación utilizadas en el marco de esta evaluación fueron las siguientes:

- Documentación del proyecto y documentación externa.
- Entrevistas individuales y grupales.
- Observaciones efectuadas en terreno.

a) Documentos del proyecto:

Los siguientes documentos fueron consulados:

- Convenio de colaboración entre IO y las copartes (AJOAGO y APOJ)
- Solicitudes de modificación de los proyectos.
- Informes de seguimiento.
- Informe financiero.
- Informes de monitoreo/supervisión.
- Informes de AJOAGO y de APOJ.

b) Documentación externa:

Perfiles de los distritos de Govuro y Marrakuene.

Plan estratégico de desarrollo de la provincia de Inhambane.

Plan estratégico de desarrollo del distrito (PEDD) de Govuro.

Plan de acción para la reducción de la pobreza (PARP) 2011-2014

Planes económicos y sociales (PEES 2011-PEES 2012)

Agenda 2025

Plan quinquenal del gobierno 2010-2014

Plan estratégico para el desarrollo del sector agrario 2010-2019 (PEDSA)

Estrategia de desarrollo rural (EDR)

Estrategia nacional de seguridad alimentaria y nutricional (ENSAN).

Política nacional del Medio Ambiente.

Estrategia ambiental para el desarrollo sostenible de Mozambique.

c) Entrevistas individuales y grupales:

- Las entrevistas fueron efectuadas con los siguientes grupos de interlocutores:
- Beneficiarios directos e indirectos (miembros de las comunidades).
- Representantes de las autoridades locales (principalmente líderes comunitarios)
- Funcionarios de los proyectos.
- Otros intervinientes en la realización de los proyectos.

La lista de las comunidades visitadas figura en el Anexo 2.

d) Observaciones directas:

- Además de la realización de los encuentros con los miembros de las comunidades, las visitas a terreno permitieron observar directamente ciertas realizaciones de los proyectos así como tener una idea más clara del contexto y de los lugares de actuación de las partes involucradas en los proyectos.

1.3 Plan de trabajo

El trabajo de evaluación fue realizado en tres fases.

Fase 1 – Inicio de la evaluación

Estudio de la documentación: El consultor comenzó por tener un marco más detallado del proyecto a través de la lectura de la documentación disponible; estudió la documentación

interna del proyecto e identificó documentación relevante sobre el contexto socioeconómico de la Provincia y del Distrito.

Reunión de inicio del Proyecto: A continuación el consultor se reunió en la sede de Intermón Oxfam de Maputo con Amy Glass y con Virginia Arranz, Directora y Responsable del Programa de Medios de Vida respectivamente para presentar y validar el Plan del Proyecto así como obtener información complementaria.

Fase 2 – Realización del trabajo de campo

Preparación del trabajo de campo: La preparación del trabajo de campo comenzó con el montaje de un plan de recolección de datos significativos siguiendo los medios de verificación previamente identificados en la fase 1. Tanto AJOAGO como APOJ apoyaron en la identificación de los agentes que podían ser entrevistados.

Los interlocutores relevantes fueron seleccionados teniendo en consideración cada uno de los componentes del proyecto, localización geográfica, grado de implicación, responsabilidades dentro del proyecto, y aspectos transversales como género. En base a estos listados, AJOAGO y APOJ elaboraron un plan de visitas adecuado y acorde a las dificultades logísticas y organizacionales. El consultor elaboró un guión para las entrevistas grupales.

En el distrito de Govuro, las entrevistas grupales en las mismas comunidades reunieron entre 15 y 25 beneficiarios y tuvieron una duración entre una hora y media y dos horas y media. Se visitaron 5 comunidades. En total, estos encuentros reunieron a 112 personas, de las cuales 65 eran mujeres. Consideramos que estos encuentros permitieron realizar consultas exhaustivas con los beneficiarios puesto que el proyecto abarcaba un total de 7 comunidades. La lista de las comunidades visitadas para las entrevistas grupales figura en el anexo II.

En el distrito de Marracuene, las entrevistas en grupo en la sede de las comunidades reunieron entre 7 y 19 beneficiarios y tuvieron una duración de entre una hora y media y dos horas y media. Se visitaron 4 comunidades. En total, estos encuentros reunieron a 68 personas, 47 de ellas mujeres. La lista de las comunidades visitadas para las entrevistas grupales figura en el anexo II.

Fase 3 – Elaboración del informe final

Preparación del informe final: Durante esta fase, el consultor prepara una versión preliminar del informe de evaluación sobre la base de las informaciones recogidas durante la fase anterior.

Presentación del informe final: El equipo de consultores presentó la versión preliminar del informe final a IO, que sirvió para recoger sugerencias de mejoría del informe a ser incorporadas a la versión final.

1.4 Localización y duración

El trabajo de evaluación fue iniciado en junio de 2012 y finalizó en agosto de 2013. La labor en el terreno en el distrito de Govuro (provincia de Inhambane) se desarrolló entre el 12/06/2013 y 15/06/2013. El trabajo en el terreno en el distrito de Marracuene (provincia de Maputo) ocurrió entre el 18/06/2013 y el 03/07/2013.

1.5 Estructura del informe

El presente informe está dividido en dos partes centrales, cada una trata un proyecto separado y una sección de anexos. El primer capítulo introduce el trabajo de evaluación a través de la presentación de sus objetivos, su metodología, los problemas enfrentados y la estructuración del presente documento. El segundo capítulo, efectúa una breve descripción de AJOAGO y detalla las principales características del Proyecto en el distrito de Govuro (contexto, organización, presupuesto, objetivos, dominio de actividades y resultados esperados). El tercer capítulo trata la evaluación en sí, aplicando los cinco criterios de análisis (eficiencia, eficacia, impacto, relevancia y sustentabilidad) descriptos por encima para cada uno de los tres dominios de actividad del Proyecto. A continuación las conclusiones de evaluación del Proyecto, resumiendo el grado de apreciación de diversos criterios de evaluación y las principales lecciones aprendidas. Una estructura idéntica presenta la evaluación del proyecto de APOJ de Marracuene. El último capítulo muestra diversas recomendaciones para la mejoría de los diversos componentes del Proyecto y del tratamiento de las temáticas transversales.

1.6: Dificultades y limitaciones

Algunas dificultades y limitaciones afectaron la realización de la evaluación. En primer lugar, el tiempo dedicado fue demasiado breve en relación a las complejidades del Proyecto. Esta situación se vio agravada por la desorganización y la falta de documentación disponible, cuyo examen requirió una imprevista carga de trabajo.

Igualmente notamos que la formulación de cuadros lógicos sucesivos de los Proyectos presentan diferencias notables de un año a otro, dificultando así el examen de los indicadores previstos y complicando la interpretación y análisis de los resultados esperados y efectivamente obtenidos, en particular del punto de vista del criterio de eficiencia desde una perspectiva temporal. De hecho, esta situación y la duración de la evaluación se transformaron en una aproximación al análisis de eficiencia. De forma general, los indicadores previstos son bastante precisos y se corresponden con las normas de metodología del cuadro lógico.

Sin embargo, estos indicadores fueron alterados, suprimidos o aumentados a lo largo de los años (probablemente para reflejar cambios de programación y del contexto local) y el sistema de monitoreo interno de los Proyectos no permite su análisis completo de un año a otro.

Además de la cuestión de la formulación formal de Proyectos a lo largo de los años, su documentación interna es bastante pobre (existen documentos pero las informaciones presentadas son generalmente incompletas y en ocasiones incoherentes), lo que dificulta en particular la obtención y averiguación de datos cuantitativos, además de la reconstrucción de la secuencia de las actividades efectivamente realizadas.

De un informe anual a otro, notamos numerosas repeticiones de información que pueden corresponder de facto con lo realmente sucedido en el terreno, pero que no permiten distinguir eventuales progresos, evoluciones o adaptaciones. Constatamos igualmente numerosas omisiones y algunos datos contradictorios en las fichas de monitoreo de las actividades.

También quedamos sorprendidos por la ausencia de informes de monitoreo del Proyecto por parte de Intermón, volviendo muy difícil la visión del funcionamiento de las asociaciones con AJOAGO y APOJ (y de una eventual atribución de responsabilidades relativas al desempeño del Proyecto), una situación agravada por el hecho de que el personal de Intermón encargado del monitoreo ya no trabajaba en esta institución en el momento de la realización de la evaluación.

Los vacíos constatados en términos de documentación del Proyecto, dejan en claro ciertas carencias organizacionales y operacionales a nivel de los asociados locales. Entretanto, encontramos que estas carencias fueron exacerbadas por diversos factores que dejan de

relieve, esencialmente, la gestión y procedimientos de Intermón y del donante. Esta situación obstruye así la visibilidad y análisis de los factores de desempeño de los Proyectos.

Finalmente, en el distrito de Marracuene, la realización de la evaluación fue afectada por la indisponibilidad de agentes del Estado (por ejemplo el administrador de distrito o director de la SDAE. Por esto, no fue posible recoger sus opiniones sobre el particular y sobre el desempeño del Proyecto. Se debe tener en cuenta que el consultor se benefició de la excelente colaboración del equipo de Proyecto como de los miembros de las comunidades involucradas.

PARTE 1: PROYECTO EN GOVURO (AJOAGO)

2 MARCO

2.1 Contexto y problemática del proyecto

De acuerdo con el documento de presentación del Proyecto, la problemática de desarrollo de la población del distrito de Govuro es, resumida, la siguiente:

“De acuerdo con el diagnóstico participativo realizado por Oxfam en octubre de 2006, el distrito de

Govuro corresponder con un área conocida por ser propensa a los desastres naturales, tanto en la estación lluviosa, ahora irregular y de escasas precipitaciones, como en la seca, lo que lleva a una gran vulnerabilidad crónica, especialmente en áreas remotas. Existe también un elevado nivel de enfermedades en animales, y hay un gran número de predadores de pequeños animales. Existen algunas variedades de culturas de ciclo corto, cultura y mercado de insumos agrícolas muy pobre. Por otro lado, las vías de acceso son, en algunas zonas, difíciles de transitar.

En la secuencia de las conclusiones del diagnóstico, se adoptó una estrategia global que incluye los aspectos más importantes del desarrollo rural, como soporte para la producción, transformación y comercialización y facilitar el acceso a los recursos naturales, especialmente agua para la agricultura”.

2.2 Organización y duración

El proyecto tenía una duración prevista de cuatro años: debía comenzar en marzo de 2007 y finalizar en diciembre de 2010. En la práctica, el Proyecto terminó en marzo de 2011.

El Proyecto fue implementado por la Asociación de Jóvenes y Amigos de Govuro (AJOAGO) con el apoyo técnico de Intermón Oxfam (IO). En total, el equipo de trabajo contaba 8 funciones (2 de IO, y 6 de AJOAGO). El capítulo 3.4.1 trata de recursos humanos y detalla la composición del equipo de trabajo. Adicionalmente, el proyecto contó con la participación puntual de otros miembros de las dos organizaciones.

El proyecto fue implementado en el cuadro 4 de Convenio de colaboración celebrado entre IO y AJOAGO:

- 2007 (9 meses – Marzo a Diciembre)
- 2008 (12 meses - Enero a Diciembre)
- 2009 (12 meses - Enero a Diciembre)
- 2010 (12 meses - Enero a Diciembre, prolongado hasta Marzo de 2011)

El Proyecto fue concebido en base a tres componentes principales: (i) diversificación agrícola y acceso al agua; (ii) generación de rendimiento y (iii) derechos. Tres marcos lógicos sucesivos (2007, 2008 y 2010) estructuraron la intervención (ver anexo 4).

Estos marcos lógicos son semejantes en su concepción, pero presentan algunas diferencias a nivel de resultados esperados, de las actividades y de sus indicadores. Estas modificaciones reflejan principalmente la evolución de implementación del Proyecto y sus respectivas alteraciones de los planes anuales de trabajo y de presupuestos. Igualmente, las modificaciones parecen reflejar una interpretación diferente de metodología de cuadro lógico por parte de los autores. Se aprecia que las modificaciones sucesivas del cuadro lógico de intervención dificultan la evaluación de intervención en su conjunto, en particular el nivel de verificación de los indicadores.

2.3 Presupuesto y financiamiento

El presupuesto del Proyecto (Govuro y Marracuene) era de 3.558.803,98 €, de los cuales 2.800.000 € eran financiados por AECID y 758. 803,98 € financiados por IO.

2.4 Objetivos del Proyecto

Según los cuadros lógicos del Proyecto (2007, 2008 y 2010), la intervención tiene los objetivos siguientes:

Tabla 1: Objetivos del Proyecto

Objetivos		Indicadores
Objetivo general	Reducir vulnerabilidad socioeconómica y mejorar la calidad de vida de 2.985 campesinos en el distrito de Govuro, promoviendo la diversificación, protección y sustentabilidad de medios de vida (2007)	n/a
	Reducir la vulnerabilidad socioeconómica y mejorar la calidad de vida de los miembros de las comunidades de Govuro (Chindotane, Cubime, Singarel II, Machovo y Pande) en la provincia de Inhambane, promoviendo la diversificación, la protección y la sustentabilidad de los medios de vida (2008, 2010)	Al final del cuarto año del convenio, 1 628 familias mejorarán sus medios de vida (2008, 2010)
Objetivos específicos	1 Mejora de la seguridad alimentaria y acceso al agua potable (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • 180 campesinos de las comunidades de Cubime, Machovo y Singarele II que se benefician de la extensión rural tienen acceso a simientes. Al menos 50% mujeres; • 30 beneficiarios de Socas, productores de ananá (piña) de las comunidades de Pande, Machovo. Cada familia tendrá un área de 0,5 ha de plantío familiar; • 197 personas de la comunidad de Chindotane tiene distancias reducidas para acceso a agua potable: hasta un kilómetro durante 2007. • 78 personas de la comunidad Singarele II ven recortada la distancia para acceso a agua potable a menos de 1 Km durante 2007

	<p>Aumentar la producción y diversificación agrícola, así como el acceso al agua potable, para mejorar la seguridad alimentaria de 1.167 familias de campesinos de las comunidades de Chindotane, Cubime, Singarel II, Machovo e Pande (Chibuca, Mazino e Ziombe) (2008-2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 20% de incremento de producción media por tipo de cultivo hasta el final del convenio (2008-2010) • 2.500 personas redujeron la distancia de acceso al agua potable hasta 1 Km. después de los 4 años del convenio (2008-2010)
2	<ul style="list-style-type: none"> • 100 F MELHORAN • O RENDIMENTO DAS FAMÍLIAS CAMPONESAS (2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • 135 caprinos distribuidos entre 45 familias de 3 comunidades; • 225 gallinas distribuidas entre 45 familias en el primer semestre de 2007; en el segundo semestre 360 gallinas a 72 familias; • 10 familias de apicultores entrenados para alcanzar una producción de 1600 litros de miel por año (2007)
	<p>Mejorar la renta familiar de 508 familias campesinas de las comunidades de Chindotane, Cubime, Singarel II, Machovo y Pande, a través de la promoción y/o la comercialización de ganado caprino, gallinas, miel, piña (ananá) y/u hortícolas (2008, 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al final del convenio, las 35 familias, que no tenían cabritos y que recibieran crédito de cabritos en 2007, tienen un mínimo de 10 cabritos. • Al final del convenio, las 201 familias, que no tenían cabritos y que recibieron crédito de caprinos en 2008, tiene un mínimo de 5 caprinos. • Al final del convenio, las 254 familias, que no tenían cabritos y que recibieran crédito de cabritos en 2009, tienen un mínimo de 3 cabritos. • 280 gallinas reproducidas y vendidas por cada familia beneficiaria. • Aumento de 85% de ingresos derivados de la venta de miel. • Aumento de 80% de los ingresos por venta de ananás. • Aumento de 70% de ingresos derivadas de la venta de hortícolas (2008)
3	<p>Los miembros de las comunidades de la zona de Govuro conocen sus derechos en temas relacionados con Medio de Vida y otros ítems sociales que preocupan a la comunidad (2007, 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta el final de 2007, 60 participantes de las formaciones distinguen con facilidad lo que corresponde a obligaciones del Estado, sus derechos y sus obligaciones personales (2007) • Los miembros de las comunidades de la zona de Govuro conocen sus derechos en temas relacionados con Medios de Vida y otros temas sociales que preocupan a la comunidad (2008) • Antes del final del convenio, 60% de los participantes en las formaciones diferencia claramente las obligaciones del Estado, sus derechos y sus obligaciones personales. • Al menos una empresa contribuye con 20% del resultado de la explotación de recursos naturales (2010)
	<p>150 miembros de las comunidades de Govuro conocen sus derechos en temas relacionados con medios de vida y otros temas sociales de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antes del final del convenio 60% de los participantes en las formaciones diferencia claramente las obligaciones del Estado, sus derechos y sus obligaciones personales.

		para la comunidad (2010)	<ul style="list-style-type: none"> Al menos una empresa contribuye con 20% del resultado de la explotación de recursos naturales (2010)
--	--	--------------------------	--

2.5 Resultados esperados e indicadores

El documento de presentación del Proyecto indica los siguientes resultados esperados e indicadores:

Tabla 2: Resultados esperados e indicadores (2007, 2008, 2010)

Obj. esp.	Resultados		Indicadores de rendimiento
1	1.1	Se promueve la cultura de secano (mijo, mapira, poroto, maní y mandioca) (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de 0,5 hectáreas/familia del área cultivada y dedicada a tierra de Aumento de productividad (kgs/área cultivada) de las diferentes tierras de secano (2008)
		Cuatro (4) plantíos de de ciclo corto aumentados; (maíz, sorgo, judía y cacahuete) (2010)	<ul style="list-style-type: none"> n/a (2010)
	1.2 (1.1 en 2007)	Son aumentados los puntos de agua potable para consumo de la población (2007, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> Un pozo construido Un pozo rehabilitado antes del final de 2007 2 comités de gestión de pozos formados y funcionando (2007)
		Disponibles seis (6) pozos de agua potable para consumo de la población (2010)	<ul style="list-style-type: none"> Pozos de abastecimiento de agua construidos antes del final de 2008 3 comités de gestión de agua formados y funcionando (2008)
2	2.1	Se promueve la exploración de ganado caprino y de aves (2008)	<ul style="list-style-type: none"> 190 familias beneficiarias reciben 3 (4) caprinos a crédito para que logren devolver 4 (5) caprinos en 18 meses 261 familias beneficiarias, que reciben crédito de 3 (4) caprinos, que deberán ser devueltos por otras familias anteriormente beneficiadas por un crédito 105 familias beneficiarias, que reciben 5 gallinas a crédito, que logran devolver 8 gallinas en 12 meses 178 familias beneficiarias, que reciben crédito de 5 gallinas que tendrán que ser devueltas por otras familias anteriormente beneficiadas por un crédito (2008)
		200 cabritos y 600 gallinas disponibles en Chindotane, Pande, Machovo, Cubime e Singarel II. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 200 caprinos devueltos durante 2010 600 gallinas devueltas y distribuidas a 100 familias durante el año de 2010 (2010)
	2.2	Se promueve producción y comercialización de ananás y hortícolas (2008)	<ul style="list-style-type: none"> 30 familias beneficiarias, que reciben crédito de 2500 plantas de ananás a crédito, que logran devolver 3000 plantas en 2 años 35 familias beneficiarias que reciben crédito de 2500 plantas de ananás, que tendrán que ser devueltos por otras familias anteriormente beneficiadas por un crédito Aumento de 140 000 ananás producidos y vendidos. 30 familias beneficiarias que devuelven, después de la cosecha, el crédito recibido para la compra de simientes de hortícolas y otros implementos de producción agrícola

			<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 15 toneladas producidas y vendidas de las diferentes variedades hortícolas (2008)
		20 mil plantas de ananá distribuidas por 8 familias de las comunidades de Pande y Machovo (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • 8 nuevas familias reciben 20.000 plantas de ananás • 25 toneladas de ananá producidas en Machovo y Pande • 10 familias beneficiarias en años anteriores aumentan su renta en 20.000,00MT provenientes de la venta de ananá (2010)
	2.3	Se promueve la producción y comercialización de miel (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • 26 apicultores venden colectivamente miel y procesan la cera antes de final de 2010
	2.4	6 toneladas de hortícolas (ajo, cebolla, col, lechuga y tomate) producidas en un área de 2,5 hectáreas en la comunidad de Chindontane y comercializadas por 10 familias lideradas por mujeres (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Es creada una asociación de mujeres productoras y vendedoras de hortícolas. • 6 toneladas de hortícolas producidas antes del final de 2010 • Renta familiar aumentada en 15.000,00MT a través de los ingresos de la venta de hortícolas antes del final de 2010
3	3.1	Son formados 60 miembros de las comunidades en dos temas: Políticas Agrarias y Comercialización y Medio Ambiente (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Al final de 2008, 60 personas fueron formadas en estos temas • Las personas formadas presentan actividades e ideas para la aplicación práctica de los contenidos tratados en la formación a fines de 2008
		120 miembros de las comunidades tienen conocimiento sobre políticas agrarias, comercialización y medio ambiente (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • 120 personas tendrán noción sobre temas relevantes antes del final de 2010; • Aproximadamente 50% de las personas formadas presenta ideas o actividades para la aplicación práctica de los contenidos abordados en las formaciones (2010)

Fuente: Adaptado a partir de los convenios del Proyecto

Nota: los presupuestos relativos a los resultados no figuran en el documento de presentación del Proyecto.

2.6 Actividades previstas

Las actividades previstas inicialmente fueron divididas según cada uno de los resultados esperados, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3: Actividades previstas (2007)

Actividades relacionadas con el Resultado 1.1 (agua)	
1.1.1	Acciones que aseguren la construcción y rehabilitación de pozos. La ejecución de la perforación estará a cargo de una empresa especializada
1.1.2	Acciones de formación y organización para la constitución, funcionamiento y gestión operativa de los comités de gestión de los pozos construidos y rehabilitados
Actividades relacionadas con el Resultado 2.1 (crianza y miel)	
2.1.1	Acciones para a distribución en forma de crédito en especie de cabras y gallinas
2.1.2	Acciones de apoyo técnico veterinario y de producción pecuaria
2.1.3	Acciones para la construcción de gallineros y corrales
2.1.4	Acciones para la distribución de colmenas mejoradas
2.1.5	Acciones para la formación de campesinos beneficiarios de las colmenas
2.1.6	Acciones para la organización de comercialización con FRUTIMEL
Actividades relacionadas con el Resultado 3.1 (Derechos)	
3.1.1	Talleres (workshops) en las comunidades sobre Políticas Agrarias – Comercialización y Medio Ambiente.

Fuente: Adaptado al cuadro lógico del Proyecto (2007)

Tabla 4: Actividades previstas (2008 – 2010)

Actividades relacionadas con el Resultado 1.1 (cultura de secano)	
1.1.1	Organización de una feria de semillas de cereales y legumbres, y factores de producción agrícola (2008) Promocionar un banco de semillas comunitario de cultivo de maíz (2010)
1.1.2	Utilización de campos de demostración práctica de resultados para una primera transmisión de conocimientos y técnicas agrícolas (2008) Formar a 120 campesinos en nuevas técnicas de producción (2010)
1.1.3	Asesoría técnica a las familias beneficiarias de promoción de tierras de secano sobre aspectos técnicos agrícolas (2008)
Actividades relacionadas con el Resultado 1.2 (agua)	
1.2.1	Construcción de 2 pozos (uno en Chindotane y otro en Pande) y rehabilitación de otro en la comunidad de Singarel II (2008) Construir tres nuevos pozos y equiparlos con bombas AFRIDEV y mejorar o rehabilitar 3 pozos de abastecimiento de agua (2010)
1.2.2	Acciones de organización y formación para la constitución de un comité de gestión y mantenimiento que se encargue del funcionamiento y la gestión operativa de los pozos construidos y rehabilitados (2008, 2010)
1.2.3	Acompañamiento de las actividades de los comités de gestión de pozos construidos y rehabilitados (2008) Apoyar la construcción de 10 cisternas familiares de captación y conservación del agua (2010)
Actividades relacionadas con el Resultado 2.1 (creación)	
2.1.1	Acompañar la reproducción y devolución de los primeros créditos (2008, 2010)
2.1.2	Construcción de un lugar de cuarentena (2008) Asistencia técnica y veterinaria a las 5 comunidades del proyecto (2010)
2.1.3	Construcción de un corral de cuarentena (2008) Distribuir 200 cabritos y 600 gallinas a 170 familias de las 5 comunidades del proyecto (2010)
2.1.4	Compra de gallinas y cabritos (2008)
2.1.5	Distribución de cabritos y gallinas como forma de crédito (2008)
2.1.6	Acciones de apoyo técnico veterinario y de producción pecuaria (2008)
2.1.7	Acciones para la construcción de carpas y corrales (2008)
2.1.8	Acciones para determinar la forma de gestión comunitaria de los fondos de crédito en especie: cabritos y gallinas (2008)
Actividades relacionadas con el Resultado 2.2 (ananás y hortalizas)	
2.2.1	Acompañar la producción de ananás y la devolución de los primeros créditos (2008, 2010)
2.2.2	Compra de plantas de ananás para la concesión de nuevos créditos (2008) Distribuir 20.000 plantas de piña a 8 familias de Machovo y Pande (2010)
2.2.3	Distribución de plantas de ananás como forma de crédito (2008) Formar 8 campesinos de Machovo y Pande en nuevas técnicas de cultivo de piña (2010)
2.2.4	Acciones para determinar forma/gestión comunitaria de fondos de crédito en especie de ananás (2008)
2.2.5	Organización de una feria de semillas de hortalizas y factores de producción agrícola (2008)
2.2.6	Organización de una feria de semillas de hortalizas y factores de producción agrícola (2008)
Actividades relacionadas con el Resultado 2.3 (miel)	
2.3.1	Acompañar la devolución de los créditos para la compra de simientes y factores de producción agrícola para el cultivo de hortalizas (2008) Entregar 16 kits de equipamiento de protección y extracción a 16 apicultores de Chindotane (2010)
2.3.2	Acciones para el equipamiento de nuevos apicultores (2008) Actualizar conocimientos de los 26 apicultores en producción, extracción y comercialización de miel en las comunidades de Singarel II, Cubime y Chindotane (2010)
2.3.3	Formación de nuevos apicultores sobre utilización de colmenas mejoradas (2008) Asistencia a 26 apicultores en gestión de apiarios en comunidades de intervención del proyecto (2010)
2.3.4	Acciones para la organización de comercialización y devolución de créditos (2008)
2.3.5	Asistencia técnica en el campo a los apicultores (2008)
Actividades relacionadas con el Resultado 2.4 (hortalizas, 2010)	
2.4.1	Adquirir y distribuir semillas de hortalizas a 10 familias lideradas por mujeres en Chindotane.
Actividades relacionadas con el Resultado 3.1 (Derechos)	
3.1.1	Workshops en las comunidades sobre Políticas Agrarias – Comercialización y Medio Ambiente
Actividades relacionadas con el Resultado 3.2 (HIV/SIDA)	
3.1.2	Workshops en las comunidades sobre los derechos y la problemática en torno al VIH–SIDA

Fuente: Adaptado del cuadro lógico del Proyecto (2008-2010)

3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO EN GOVURO

3.1 Pertinencia

La evaluación de pertinencia consiste en apreciar la adecuación de los resultados y objetivos de la intervención en el contexto en que se realiza. A través de este análisis se apreció la calidad del diagnóstico subyacente a intervención, evaluando su correspondencia con (i) las políticas y estrategias del gobierno y (ii) las necesidades y prioridades de la población. Adicionalmente evaluamos la coherencia del Proyecto en dos niveles. A nivel interno, se evaluó la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para su realización y su relevancia para los problemas, mientras, a nivel externo, se analizó la compatibilidad de intervención con otras estrategias y proyectos con los cuales podía tener sinergias o se podría complementar.

3.1.1. Pertinencia en relación con las políticas y estrategias del Gobierno

A nivel nacional, diversos documentos oficiales pueden ser considerados para evaluar la relevancia del Proyecto en relación con las políticas y estrategias del Gobierno, de las cuales se destacan:

Plan de Acción para la Reducción de la Pobreza (PARP) 2011-2014

- Plan Económico y Social (PES 2011 – PES 2012)
- Agenda 2025
- Plan Quinquenal del Gobierno 2010-2014
- Plan Estratégico para el desarrollo del sector agrario 2010-2019 (PEDSA)
- Estrategia de Desarrollo Rural (DER)
- Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (ENSAN)
- Política Nacional de Ambiente
- Estrategia Ambiental para el Desarrollo Sustentable de Mozambique

Agricultura y seguridad alimentaria: El sector de la agricultura en general y de la seguridad alimentaria en particular está encuadrado por diversos documentos oficiales, de los cuales se destaca “*Estrategia de Desarrollo Rural (DER)*, la *Estrategia de la Revolución Verde*, y el *Plan Estratégico para el Desarrollo del Sector Agrario (PEDSA 2010-2019)*. El conjunto de estos documentos indica que el reforzamiento de la seguridad alimentaria es un objetivo prioritario del Gobierno. La problemática es pormenorizada en un documento propio, “*Estrategia nacional de seguridad alimentaria y nutricional (ENSAN)*, y tiene una posición destacada en el Plan de Acción para la Reducción de la Pobreza (PARP: ver artículos 210 a 219 que tratan este punto). De forma más general, la Agenda 2025 del Gobierno recomienda “Garantizar la seguridad alimentaria” (GOM, 2003: 147) como una de las prioridades de los esfuerzos de desarrollo rural que los sucesivos *Planes Económicos y Sociales (PES)*, traten de seguridad alimentaria (capítulo 5.6.6 en el caso de PES 2011). Debe hacerse notar igualmente que los PES especifiquen el “suministro de semillas” y la “asistencia en técnicas de producción” como medios privilegiados de intervención. De esta manera, el componente agrícola del proyecto es perfectamente pertinente con la estrategia oficial de dominio agrario.

Generación de rendimientos: La necesidad de promover actividades de generación de rendimiento, en particular en el medio rural, es un tema recurrente en el conjunto de los documentos de orientación estratégica del Gobierno. En la Agenda 2025, los PES y el Plan Quinquenal estipulan numerosas acciones que vienen a promover la generación de rendimientos en el medio rural. Con cerca de quince artículos relacionados

(365/374/375/393/464/466/468/481/505/522/527/528/530 y 556) con esta temática, el PARP es particularmente prolífico y se nota que ciertas de sus recomendaciones están ligadas directamente al abordaje del Proyecto. A la luz de la documentación oficial sobre el tema de generación de rendimientos en medio rural, se estima que los objetivos y las actividades del Proyecto son muy relevantes.

A nivel provincial y distrital, consideramos la pertinencia del Proyecto en relación con el Plan Estratégico de la Provincia de Inhambane (PEP 2000/2009) y el Plan Estratégico de Desarrollo del Distrito de Govuro (PEDD 2011/2016).

El Plan Estratégico de la Provincia de Inhambane define como “Objetivo general” de “mantener el crecimiento económico a una tasa de media de PIB de por lo menos 8% anual y reducir la incidencia de la pobreza de 57,9% en 2009 a 45% en 2014 y al 40% en 2020”, basado sobre cuatro pilares estratégicos: desarrollo humano y social, desarrollo económico, buen gobierno en asuntos transversales, y sus respectivas “prioridades”. Globalmente consideramos que la concepción del Proyecto soporta la realización del Objetivo General de la Provincia en la medida que apunta a “reducir vulnerabilidad socioeconómica y mejorar la calidad de vida de la población”. En relación con los Pilares de PEP, notamos que el proyecto se inserta principalmente en los componentes de “desarrollo económico” y de “asuntos transversales” y sus respectivas prioridades, o sea, la “agricultura” y la “seguridad alimentaria y nutricional”, respectivamente.

Se observa que el PEP preveía atribuir 24% de su presupuesto para “desarrollo económico” y apenas 9% para los “asuntos transversales”. Así se puede inferir que el Proyecto contribuyó a reforzar pilares relativamente poco dotados en comparación con el pilar de “Desarrollo Humano y Social”, el que absorbe el 50% del presupuesto.

El PEP no detalla las actividades que deberían implementarse para cimentar la realización de sus objetivos. El PEP menciona algunas actividades genéricas que son perfectamente coherentes con el Proyecto, en particular “Eleva la productividad de las actividades agrarias” y “Producir cambios en la frutería”. Una lectura detallada del PEP permite igualmente distinguir diversos componentes de PEP adecuados al Proyecto (cuestión de género, desnutrición cuestión de gobierno –que puede ser agregada a la divulgación de Derechos por el Proyecto) tal como modalidades de implementación que prevén la movilización de la sociedad civil (el caso de AJOAGO) y de los asociados de cooperación (en el caso de Intermón). Para finalizar, los capítulos de PEP destinados al diagnóstico de la Provincia aportan numerosos datos estadísticos que sustentan los presupuestos del Proyecto. De forma general, consideramos que los objetivos del Proyecto son perfectamente coherentes con las metas del Plan Estratégico de la Provincia y con sus bases de análisis y planificación.

El Plan Estratégico de Desarrollo del Distrito (PEDD) de Govuro define “Objetivos Estratégicos” entre tres áreas (desarrollo humano y social, desarrollo económico local, gobernación) subdivididas en diversos objetivos específicos. Consideramos que el Proyecto se introduce en la realización de los siguientes objetivos:

- En el marco de desarrollo humano y social, el PEDD prevé “Aumentar la provisión de acceso al agua potable a la población del distrito”.
- En el marco de desarrollo económico local, el PEDD prevé el “Aumento de la productividad, producción y competitividad de la agricultura contribuyendo para una dieta alimentaria adecuada”.
- En el marco gubernamental, el PEDD pretende “Mejorar la participación de la comunidad en la planificación, ejecución y monitoreo de programas de desarrollo del Distrito”.

Para la realización de sus objetivos, el PEDD indica igualmente las siguientes actividades que fueron desarrolladas en el marco del Proyecto.

- “Asegurar la operatividad de los sistemas de abastecimiento de agua existentes estableciendo mecanismos sustentables de rehabilitación y mantenimiento de fuentes;
- Asegurar el acceso a piezas de repuesto y bombas manuales a las comunidades capitalizando los mecanismos de comercialización existentes en la sede del Distrito;
- Promover la utilización de semillas mejoradas y otros insumos agrícolas.
- Promover el manejo integrado de la fertilidad de los suelos a través de la práctica de uso y rotación de cultivos de forma sustentable y compuestos orgánicos;
- Promover el uso de cultivos tolerantes a la sequía;
- Incentivar a las comunidades al cultivo de plantíos tolerantes a la sequía y a practicar una agricultura de conservación;
- Incentivar a las comunidades a construir viviendas con sus respectivos tanques de agua en lugares seguros y con material apropiado y resistente”.

Finalmente, tal como en el caso del Plan Estratégico de la Provincia, constatamos que se prevé un desarrollo significativo de la “sociedad civil” y de los “socios de cooperación” como modo de realización de PEDD.

De forma general, consideramos que el Proyecto era totalmente relevante con las estrategias de desarrollo tanto a nivel de la Provincia como del Distrito.

3.1.2 Pertinencia en relación al contexto local

La pertinencia en relación con el contexto local es esencialmente considerada en relación con la situación de seguridad alimentaria. El contexto local está caracterizado por una gran vulnerabilidad relativa a los factores climáticos y las calamidades en la medida de que la supervivencia de la población depende casi exclusivamente de la práctica de la agricultura. Fuera de las márgenes del río Save, existen pocos recursos hídricos que podrían permitir el riego de los campos. La región es relativamente marginal en términos de inserción en las redes de comercialización lo que reduce las posibilidades de adoptar estrategias de supervivencia múltiples/alternativas por parte de la población.

Según datos provistos por las autoridades locales y constatados por IO y AJOAGO durante la elaboración del proyecto, se ve claramente que la seguridad alimentaria de la población estaba comprometida a corto plazo. Además de la falta de alimentos, la población no iba a poder trabajar en la época de siembra.

En ausencia de una intervención externa, la situación local solo podría empeorar. En esta perspectiva, la entrega de semillas aparece como una respuesta lógica para permitir mejorar la situación de seguridad alimentaria a corto plazo. Todavía, tal como se detalla posteriormente en el capítulo 3.1.3, observamos que las condiciones agro ecológicas de la región vuelven muy arriesgado inversiones para el manejo de cultivos de, limitando así las posibilidades de obtener resultados perennes en términos de aumento de producción y de productividad, tal como en relación con un mejoramiento de la seguridad alimentaria a mediano y largo plazo.

La elección de un sistema de feria, de fomento de caprinos y de ananás, de apicultura, como formas de paliar las consecuencias del estado de vulnerabilidad o de la marginalización, parece adecuarse a la situación local y se corresponde con las expectativas de los miembros de la comunidad de acuerdo con sus declaraciones.

La rehabilitación o renovación del sistema de abastecimiento de agua potable constituye igualmente una respuesta coherente con el contexto local. El director de SDAE comparte estas apreciaciones de idoneidad del Proyecto.

Entretanto, constatamos que la buena adecuación del Proyecto en relación con el contexto local fue, en la práctica, bastante afectada por la poca capacidad organizacional de los beneficiarios. Pensamos en particular que el pleno aprovechamiento de las realizaciones del Proyecto implicaba el desarrollo de competencias en términos de acción colectiva (para las componentes de agua y de pecuaria, por ejemplo) y de emprendimiento (para la producción de ananás y de miel). Desgraciadamente, los recursos asignados no permitieron invertir en este ámbito.

El Proyecto era globalmente pertinente en relación con el contexto local. La intervención para el dominio de plantas no irrigadas (secano) era muy arriesgada y las capacidades a nivel de las comunidades aparecen como un factor particularmente limitante.

3.1.3 Pertinencia en relación con las necesidades y prioridades de la población

De acuerdo con las declaraciones de los beneficiarios, los objetivos y resultados esperados del Proyecto eran pertinentes en relación con su situación socio económica. Para nuestros interlocutores, el mejoramiento de producción y productividad agrícola, la diversidad de cultivos, la efectividad pecuaria y el acceso al agua potable son vistos como prioridades.

No obstante, se constató que la cuestión de Derechos no era mencionada de forma espontánea por los beneficiarios y, una vez consultados sobre el tema, diversas personas manifestaron una cierta desilusión o apatía por el funcionamiento de las instituciones públicas y el desempeño de las “autoridades locales”, incluidos sus propios “líderes comunitarios”. De hecho, y a título de ejemplos, quedamos bastante sorprendidos por las declaraciones extremadamente críticas en lo relativo a la práctica de “gobernanza abierta”, de los “consejos consultivos” y del “Fondo de inversión local”. Ninguno de los interlocutores consideró que la intervención del Proyecto en el dominio de los Derechos tuvo alguna incidencia sobre sus formas de vida. En esta perspectiva, encontramos particularmente destacable la siguiente declaración de un hombre en Singarele 2: “Hay muchas cosas lindas en los papeles, pero no llenan la barriga, y parece que nuestros jefes no saben leer (esos papeles)”. Notamos también que nuestros interlocutores no hacían una conexión directa entre lo contenido en la enseñanza relativa a los Derechos y el proceso de atribución de vastas áreas de terreno a emprendedores en sus zonas, por ejemplo a través de análisis de los “beneficios” prometidos durante el proceso de consulta.

Constatamos que las modalidades de implementación de subcomponentes pecuarios y de cultivo de secano eran bastante criticadas por numerosas personas. Así, escuchamos quejas sobre la supervisión de los líderes por parte del Proyecto en el cuadro de sistema de devolución, considerada como débil, y sobre la falta de intervención para alcanzar el dominio del sistema de irrigación. En este último caso, las personas destacaron la realización de ferias, pero insisten sobre la incidencia de factores climáticos (sequía) que solo podría ser mitigada a través del riego de campos.

Con la excepción del componente de Derecho, el Proyecto era globalmente pertinente en relación con las necesidades y prioridades de la población a nivel de sus objetivos y resultados esperados. Aún así, ciertas modalidades de implementación fueron bastante criticadas por los beneficiarios.

3.1.4. Coherencia interna

La articulación de los objetivos de intervención con los instrumentos propuestos para su realización y su relevancia para los problemas aparece como relativamente buena en teoría,

pero bastante débil en la práctica, debido a la no adecuación de los recursos humanos (a nivel de equipo del Proyecto como de las comunidades), técnicos y financieros movilizados. Tanto el equipo del Proyecto como las comunidades no tenían experiencia de trabajo en fomento pecuario basado en el principio de “segundo beneficiario”, en la promoción de Derechos o en producción/comercialización de hortalizas y de miel. De forma general, las partes tampoco tenían experiencia en “acciones colectivas” para la producción/creación y la comercialización de productos agrarios. A nivel técnico, AJOAGO enfrentó serios problemas de medios de transporte y de equipamiento para el trabajo de campo.

Los recursos financieros limitaron el número de intervinientes en el seno de AJOAGO y no permitieron un involucramiento prolongado de los intervinientes externos (por ejemplo para el seguimiento del componente de Derechos). Adicionalmente, teniendo en cuenta las características agrarias ecológicas locales, se cuestiona lo pertinente de la programación de una intervención en dominios de cultivo de secano. Notamos también algunas discrepancias entre la estrategia de intervención presentada en los Convenios celebrados entre AECID e IO y en la formulación y práctica del Proyecto. Finalmente, constatamos algunos problemas de orden metodológico relativo a la formulación del marco lógico del Proyecto, así como la concepción de seguimiento y acompañamiento del Proyecto por parte de IO. Hay que hacer notar que el acompañamiento de IO en Govuro era obviamente dificultoso por la distancia con IO, una situación que no sucede en el caso de APOJ en Marracuene.

Proyecto versus recursos: De forma general, consideramos que la formulación del Proyecto era probablemente ambiciosa en relación con la duración y los recursos previstos, teniendo en cuenta las capacidades locales. Esta discrepancia ocurre tanto a nivel de objetivos, de resultados esperados, de las actividades, del número de familias inicialmente considerado, como al nivel de los mecanismos previstos de implementación, en particular en término de creación de condiciones de sustentabilidad y de monitoreo interno y externo (recolección de datos que permiten medir los posibles impactos). Consideramos que los recursos del Proyecto y de AJOAGO no permitían un seguimiento lo suficientemente estrecho de las actividades, en particular desde el punto de vista de la capacitación de los beneficiarios en la gestión de acciones colectivas (por ejemplo la comercialización de miel, la devolución de animales, o la gestión de infraestructuras de abastecimiento de agua). Así encontramos que el Proyecto podría haber obtenido resultados más tangibles y duraderos con una mayor concentración de recursos en un número reducido de dominios de actuación y/o con un planteamiento por fases para asegurar el acompañamiento de las comunidades por parte de AJOAGO.

Intervención en el dominio de cultivo de secano: Observamos que las condiciones agro ecológicas de la región hacen muy arriesgado intervenciones en el dominio de cultivos de secano. En la región, los problemas posteriores a las lluvias y a las inundaciones son recurrentes y difíciles de amortiguar ante la falta de inversiones directas en infraestructuras (diques de protección y represas, por ejemplo). En paralelo, se notan niveles bastante elevados de pérdidas post-cosechas debido a las pésimas condiciones de almacenamiento, poca disponibilidad de un tractor (y ausencia de tracción animal) y una fuerte incidencia de plagas y enfermedades. En estas condiciones, consideramos que los resultados esperados en el control de los cultivos de secano eran irreales. Pero esta opinión no descarta la pertinencia de una intervención “de emergencia” para la distribución de semillas en el marco de las ferias. En esta perspectiva, el resultado esperado de la intervención podría quedar circunscripto, por ejemplo, en: “reactivar el cultivo de secano a través del plantío de X hectáreas”.

Estrategia de intervención del Convenio en la formulación y práctica del Proyecto: De forma general, los convenios y los respectivos planes de trabajo se basan en una estrategia –una de promoción de la “acción colectiva” en el seno de las comunidades del ámbito de la

implementación y del monitoreo de actividades del Proyecto. Se menciona así la constitución de “asociaciones” o “comités” que deberían asumir diversas tareas de movilización y de gestión (por ejemplo para la devolución de animales o el mantenimiento de los puntos de agua). En la práctica, el Proyecto recibió poco abordaje, probablemente debido a una cierta sobrecarga de su personal (ver multiplicación de dominio de intervención vs recursos, más arriba). Nótese igualmente que no actuaban “instituciones de desarrollo comunitario”, aunque fuera informal, en las comunidades abarcadas por el Proyecto antes de su inicio, dificultando así la intervención de AJOAGO. En todos los casos, constatamos que los Convenios firmados antes de 2010 no definían precisamente el papel de las “asociaciones” y que la descripción de intervención de AJOAGO en este dominio era muy vaga (por ejemplo “Acciones para determinar la forma de gestión comunitaria de los fondos de crédito”).

En el decurso del Proyecto, IO identificó claramente la falta de movilización comunitaria en apoyo a la formulación de una “Estrategia de salida” para AJOAGO en octubre de 2010. Esta estrategia define muy claramente la problemática de movilización comunitaria enfrentada por el Proyecto y la situación encontrada después de cerca de tres años de intervención: “(...) AJOAGO tiene sus acciones direccionadas hacia los pequeños criadores de caprinos y gallinas, pequeños productores de ananás y apicultores. Estos grupos se revelan como incipientes, sin ninguna estructura funcional como sin objetivos comunes, dificultando de alguna manera el desarrollo de sinergias entre los miembros del grupo y entre los mismos grupos”. En este contexto, se preconizó que “la estrategia de salida será puesta en operación a través de una combinación de sesiones de desarrollo institucional para el fortalecimiento de la capacidad de AJOAGO, como de sesiones de capacitación “on job training” del equipo de programa. A nivel de beneficiarios, la estrategia de salida se basará en el desarrollo de acciones que velen por el fortalecimiento de grupos/asociaciones particularmente de acciones que promuevan las asociaciones y liderazgo”.

Entretanto, constatamos que esta estrategia no fue implementada en el marco de los Convenios subsiguientes. De hecho, no identificamos la programación de implementación de estrategia en los planes de trabajo del Proyecto.

Considerando que el personal de AJOAGO declaró ser perfectamente consciente de las lagunas en términos de “acción colectiva”, encontramos que esta situación es principalmente originada en una sobrecarga de trabajo a nivel de AJOAGO, que parece tener concentrados sus esfuerzos en la realización de actividades de fomento (animales, apicultura, etc) en el ámbito de la obtención de resultados “concretos”.

Notamos que los documentos del Proyecto definen la divulgación y promoción de los Derechos como un elemento central de dinamización de las intervenciones comunitarias. Esto es congruente con la visión del Programa de Medios de Vida Sustentables como una parte integrante del primero, eje estratégico de IO (la “Justicia Económica”), en un abordaje basado directamente en las áreas social, política y económica. Aún no identificamos los documentos como una práctica del Proyecto, una articulación concreta entre las sesiones de divulgación de Derechos y otras actividades del Proyecto.

Así, consideramos que el enfoque sobre los Derechos era meramente retórico.

Formulación de marco lógico: Distinguimos algunos problemas de orden metodológico relativo al cuadro lógico del Proyecto. En primer lugar, se notan diversas y sucesivas modificaciones del cuadro lógico a lo largo de los años que dificultan fuertemente el proceso de monitoreo interno y de evaluación externa del Proyecto y del Programa. Estas modificaciones tienen sentido en la medida que reflejan, por ejemplo, la realocación de fondos provenientes de las actividades de IO en Angola que permitió la integración de nuevos

dominios de actuación, modificaciones del contexto local y los propios pasos del Proyecto en términos de implementación efectiva en el terreno. Encontramos que muchas reformulaciones de los objetivos y los resultados esperados no eran pertinentes y que solo se necesitaba modificar y/o agregar lo respectivos indicadores así como las actividades. Los objetivos y los resultados esperados incluían frecuentemente datos cuantitativos que, en nuestra opinión, deberían estar indicados solamente en la formulación de los indicadores.

De hecho, el examen separado de cada cuadro lógico a la luz de las realizaciones en el terreno y los datos de los informes no permitió una evaluación y reconstrucción *a posteriori* del conjunto de los cuadros lógicos fue necesaria para entender la lógica y la dinámica global del Proyecto. Esto indica un problema metodológico muy serio.

En relación con los indicadores, notamos un esfuerzo significativo para efectuar una formulación SMART (specific, measurable, appropriate, realistic and time bound) evitando así un problema recurrente en numerosos proyectos. Desafortunadamente, en diversos casos, estos indicadores son poco comprensibles o incompletos y, sobretodo, muy difíciles de ponderar ante la ausencia de datos de referencia (estudio de base) y de un sistema adecuado de monitoreo. A través de la lectura de los indicadores, se distinguen varios presupuestos que no son claramente expuestos y reflejados en la estrategia y actividades del Proyecto antes de 2010. Esto es particularmente notorio en el caso de la miel, las hortícolas y los Derechos que prevén la acción colectiva de los beneficiarios.

Seguimiento y acompañamiento del Proyecto por parte de IO: La documentación del Proyecto atribuía a IO un papel de “acompañante” de AJOAGO y del Proyecto. A nuestro entender, este papel de acompañamiento no fue documentado con una descripción clara y exhaustiva de las actividades a ser asumidas por IO y con los respectivos recursos técnicos y financieros a ser movilizados por esta entidad en este cuadro. En la práctica constatamos que el papel de IO en el acompañamiento del Proyecto no fue documentado y archivado de forma sistemática. Esto es particularmente claro en el caso del tratamiento en la cuestión de apoyo para la “acción colectiva” y la cuestión de Derechos.

De forma general, constatamos igualmente que los informes y fichas de monitoreo del Proyecto producido son de poca calidad. Presentan muchas repeticiones, vacíos e inconsistencias de un año a otro y se limitan a presentar datos de facto, casi sin análisis. En el momento de la realización de la evaluación, se volvió extremadamente difícil distinguir los documentos pertinentes entre, por ejemplo, las versiones de trabajo, los borradores y los documentos finales. Encontramos que esta situación se traduce en un débil acompañamiento del Proyecto y de AJOAGO por parte de IO.

Se constató que el Proyecto atribuía, implícitamente o no, diversas tareas a los funcionarios públicos del Distrito, pero no detalla los mecanismos de gestión de este tipo de participación, en particular y por ejemplo a través de acuerdos formales de colaboración. Esta situación podría haber contribuido a diluir las responsabilidades operacionales, causando atrasos tales como perjuicios de coherencia interna de la intervención.

En conclusión, consideramos que la coherencia interna del Proyecto no es satisfactoria, en particular debido a (i) inadecuada movilización de recursos en relación con los objetivos, resultados

En conclusión, consideramos que la coherencia interna del Proyecto no era satisfactoria, en particular debido a (i) inadecuación de los recursos movilizados en relación con los objetivos, resultados esperados y actividades previstas, (ii) la desconexión de estrategias de movilización comunitaria con la práctica e (iii) el débil acompañamiento de IO.

3.1.5. Coherencia externa

De acuerdo con nuestro inventario de iniciativas de desarrollo en curso, o planes para el Distrito, constatamos la falta de duplicidad de actividades o de “competencia” entre estas diversas intervenciones. Al contrario, de acuerdo con el Director de SDAE y el personal del Proyecto, el Distrito se benefició de pocas intervenciones de dominio y desarrollo rural comunitario por parte de la “sociedad civil” o de las “asociaciones de cooperación”. Esta situación cambió recientemente con el inicio de la construcción de un gran regadío en los alrededores de Nova Mambone.

3.2 Eficacia

La evaluación de la eficacia de ayuda al desarrollo espera medir y evaluar el grado de concreción de los objetivos fijados, o sea, evaluar la intervención en términos de su orientación para los resultados. Así verificamos si los tres Objetivos Específicos del Proyecto fueron alcanzados y si los resultados esperados fueron obtenidos. En este ámbito, consideramos igualmente en qué medida las actividades inicialmente previstas fueron realizadas. La evaluación de eficacia se refiere principalmente a los indicadores definidos en el marco lógico del Proyecto.

De forma general, constatamos una fuerte discrepancia entre la información de los indicadores provistos por el Proyecto y las informaciones de nuestros interlocutores y nuestra observación de la situación en el terreno. La falta de numerosos datos de monitoreo del Proyecto dificulta de forma aguda el esclarecimiento de esta situación. En ciertos casos, se encontró que la interpretación y la

documentación de los indicadores fueron erróneas, confundiendo en particular, las actividades con los resultados. Para el equipo del Proyecto se volvió arduo informar sobre los indicadores de forma precisa. Esta situación se conjuga con una definición de metas demasiado ambiciosas en términos de dominios de actividad y en relación con los recursos movilizados.

3.2.1 Grado de alcance del Objetivo General

El Objetivo General preveía “Reducir la vulnerabilidad socioeconómica y mejorar la calidad de vida de los miembros de las comunidades de Govuro (Chindotane, Cubime, Singarel II, Machovo e Pande) en la provincia de Inhambane, promoviendo la diversificación, la protección y la sustentabilidad de los medios de vida” (Cuadro Lógico 2010).

De acuerdo con nuestra evaluación, este objetivo general no fue plenamente alcanzado. Existen señales de mejoramiento del estatus socioeconómico para los miembros de la comunidad de Singarelle II comprendidos en el Proyecto, y para casos individuales en otras comunidades. Un examen de eficacia en relación con los Objetivos Específicos, los resultados y las actividades detallan nuestra apreciación.

3.2.2. Indicadores relativos al grado de realización de los Objetivos Específicos

Este capítulo examina los indicadores de realizaciones previstos para los tres objetivos específicos del Proyecto a la luz de las informaciones recogidas en el terreno y la documentación disponible. En la medida en que los tres cuadros lógicos enuncian los objetivos específicos de forma muy semejante, utilizamos aquí la última formulación de 2010. Sin embargo, consideramos los conjuntos de indicadores previstos en los cuadros lógicos sucesivos, excluyendo eventuales duplicidades de un año para otro.

Los Objetivos Específicos del Proyecto son los siguientes:

- Aumentar la producción y la diversificación agrícola, tal como acceso al agua potable, para mejorar la seguridad alimentaria de 1.167 familias de campesinos en las comunidades de Chindotane, Cubime, Singarel II, Machovo y Pande (Chibuca, Mazino y Ziombe).
- Mejorar el rendimiento de 508 familias campesinas de Chindotane, Cubime, Singarel II, Machovo y Pande, a través de la promoción y/o comercialización de ganado caprino, gallinas, miel, ananás y/u hortícolas.
- 150 miembros de las comunidades de Govuro conocen sus derechos relativos a temáticas de los medios de vida y otros temas de interés para la comunidad.

Tabla 5: Examen de indicadores de realización de objetivo específico 1

Indicadores de realización de objetivo específico	Situación evaluada
180 campesinos de las comunidades de Cubime, Machovo y Singarele II que se benefician de extensión rural y tienen acceso a semillas; al menos 50% son mujeres (2007)	Asistencia técnica: un total de 98 campesinos se benefició del servicio de extensión rural en 4 comunidades (Cubime, Machovo, Pande y Singarele II). Acceso a semillas: en 2007, 90 campesinos (57% mujeres) recibieron semillas a través de una feria. En 2009, 391 campesinos (60% mujeres) recibieron semillas. En total, 4 comunidades fueron cubiertas (Cubime, Machovo, Pande, Chindotane y Singarele II).
30 beneficiarios de plantas de ananás en las comunidades de Pande, Machovo; cada familia tendrá 0,5 ha de ananaseiros familiar (2007)	En 2011, 23 campesinos de las comunidades de Machovo y Pande recibieron plantas de ananás para áreas individuales de 0,5 ha cada una.
2500 personas reducen la distancia de acceso al agua potable a 1 Km después de 4 años de convenio (2008, 2010)	Los datos disponibles no permiten evaluar este indicador de forma precisa, pero es probable que la situación deseada no fuera lograda debido a problemas técnicos que afectan el funcionamiento de los sistemas de abastecimiento de agua potable.
20% de aumento de producción media por tipo de cultivo hasta el final del convenio (2008, 2010)	Datos disponibles, observaciones y entrevistas en el terreno no permiten evaluar este indicador de forma precisa. Hay fuertes indicios de que el eventual aumento de producción no se mantiene debido a que están en período de aprendizaje.

El examen de los indicadores previos indica que el Objetivo Específico 1 no fue alcanzado. Aún notamos que estos indicadores no están actualizados ni contienen suficiente información proveniente del Proyecto, lo que vuelve difícil una exhaustiva apreciación. En el cuadro de evaluación, el tiempo dedicado para el trabajo en el terreno no permitió compensar esa situación.

Tabla 6: Examen de indicadores de realización de objetivo específico 2

Indicadores de realización de objetivo específico	Situación evaluada
225 caprinos distribuidos entre 45 familias en 3 comunidades (2007)	45 familias de las comunidades de Machovo, Singarele II y Cubime recibieron 105 cabritos en total en 2007. En 2011, el Proyecto contaba con un total de 150 familias alcanzadas por el Proyecto que recibieron, teóricamente, cabritos (los datos de monitoreo del Proyecto no indica el total distribuido).
225 Gallinas distribuidas a 45 familias en el primer semestre y en el segundo semestre 360 gallinas a 72 familias en 2007 (2007)	117 familias recibieron un total de 225 gallinas en 2007.
10 Apicultores entrenados para una producción de 1600 litros de miel por año (2007)	10 apicultores de las comunidades de Cubime e Singarele II fueron entrenados y equipados en 2007. No hubo producción de miel este año.
Al final del convenio, las 35 familias que no tenían cabritos y que recibieron un crédito de cabritos en 2007, tiene un mínimo de 10 cabritos (2008, 2010)	<p>Los datos disponibles no permiten ponderar estos indicadores de acuerdo con sus formulaciones. Se destaca igualmente la complejidad (o confusión) de los indicadores, en particular desde el punto de vista de su carácter temporal.</p> <p>En total, 150 familias recibieron cabritos. Al final del Proyecto, estas familias tenían un total de 465 cabritos; casi 3 cabritos por familia.</p>
Al final del convenio, las 201 familias, que no tenían cabritos y que recibieron un crédito de caprinos en 2008, tiene un mínimo de 5 caprinos (2008, 2010)	
Al final del convenio, las 254 familias, que no tenían cabritos y que recibieron un crédito de cabritos en 2009, tiene un mínimo de 3 cabritos (2008, 2010)	
280 gallinas reproducidas y vendidas por cada familia beneficiaria (2008, 2010)	
Aumento de 85% de los ingresos derivados de la venta de miel (2008, 2010)	<p>La formulación de este indicador no es adecuada en la medida en que las familias podrían haber vendido menos gallinas que las producidas (tomando en cuenta por ejemplo el consumo propio o la tasa de mortalidad). El indicador debería estar dissociado entre gallinas reproducidas y gallinas vendidas.</p> <p>Al fin del Proyecto, se contabilizaron 1.852 “nuevos nacimientos de las gallinas recibidas”, 820 “gallinas vendidas” y un total de 5.426 gallinas en poder de 66 familias. Así, cada familia vendió un promedio de cerca de 12 gallinas durante el Proyecto.</p> <p>La falta de producción de miel por parte de los beneficiarios (y/o de datos relativos a una eventual producción y comercialización) anterior al inicio del Proyecto no permite tener datos concretos. Los que hay indican que no hubo</p>

	aumento significativo de ingresos. Al contrario, disminuyeron de forma drástica al fin del Proyecto.
Aumento de 80% de ingresos derivados de la venta de ananás (2008, 2010)	La falta de venta de ananás por parte de beneficiarios (y/o de datos relativos a una eventual producción y comercialización) anterior al comienzo del Proyecto hace que no sea posible averiguar este indicador. Datos disponibles indican la ausencia o reducción de ingresos para la mayoría de los productores al final del Proyecto y comparativamente con 2008.
Aumento de 70% de los ingresos derivados de la venta de hortícolas (2008, 2010)	La falta de venta de ananás por parte de los beneficiarios (y/o de datos relativos a una eventual producción y comercialización) anterior al comienzo del Proyecto determina la imposibilidad de averiguar este indicador. Datos disponibles indican rendimiento medio de 1.834 Meticais/productor en 2009. Según informes obtenidos durante la evaluación, las campañas subsiguientes no tuvieron resultados significativos debido a las lluvias.
508 familias diversifican su renta familiar a través de la comercialización de caprinos, gallinas, miel, hortícolas y piña (2010)	Consideramos que cerca de 150 familias diversificaron sus fuentes de rendimiento a través de la venta de cabritos y gallinas.

El examen de los indicadores anteriores indica que el Objetivo Específico 2 no fue alcanzado. Todavía notamos que la formulación de estos indicadores no es adecuada. Se menciona, por ejemplo, el “aumento de los ingresos” cuando debería decirse, por ejemplo, de “creación de fuente de rendimiento generando X por año”.

Tabla 7: Examen de indicadores de realización de objetivo específico 3

Indicadores de realización de objetivo específico	Situación evaluada
Al fin de 2007, 60 participantes de las formaciones distinguen con facilidad lo que son obligaciones del Estado, y sus derechos y obligaciones personales. (2007)	Una formación sobre Políticas Agrarias y Medio Ambiente fue realizada en 2007. Benefició a 60 miembros provenientes de cinco comunidades incluidas en el Proyecto. Información obtenida en el terreno durante la evaluación y a través de informes del Proyecto no permite apreciar el grado de asimilación del contenido de formación por parte de los participantes.
Al final del convenio, 60% de las formaciones distingue lo que compete a obligaciones del Estado, sus derechos y sus obligaciones personales. (2008, 2010)	Los informes del Proyecto no aportan información detallada que permita averiguar este indicador. Los encuentros realizados en las comunidades indican un pobre grado de adquisición del contenido de la formación.
Al menos una empresa contribuye con 20% del resultado de la explotación de recursos naturales (2010)	Informe del Proyecto no brinda información de devoluciones financieras provenientes de emprendimientos privados. De acuerdo a informes recogidos en el terreno junto a SDAE, las comunidades alcanzadas por la inversión privada de amplia escala no se beneficiaron de contribuciones financieras.

Las informaciones divulgadas en los informes del Proyecto y obtenidas en el terreno durante la evaluación no permiten analizar la realización del Objetivo 3.

3.2.3 Indicadores de obtención de Resultados

Este capítulo examina los indicadores previstos para calificar la obtención efectiva de los resultados esperados del Proyecto a partir de informaciones recogidas en el terreno y de documentación disponible relativa al Proyecto. Los tres cuadros lógicos enuncian resultados bastante semejantes en su esencia, pero sus respectivos indicadores difieren sensiblemente (probablemente, y entre otros factores, de acuerdo con la evolución de implementación de las actividades en el terreno).

Así, son mencionados aquí los resultados e indicadores que parecen los más pertinentes para reflejar un abordaje general del Proyecto, las aspiraciones de las partes involucradas y la realidad del terreno en el momento de la realización de la evaluación. No se hace referencia a los resultados resumidos de forma errónea, tal como, por ejemplo, “se promueve el cultivo de secano ...” (una actividad en particular del Proyecto y no un resultado).

3.2.3.1 Indicadores de resultado relacionado con el componente de seguridad alimentaria/cultura de secano

El resultado relacionado con el componente de seguridad alimentaria/cultura de secano (1.1 en 2008 e 2010) era formulado de la siguiente forma: “Cuatro (4) culturas de ciclo corto aumentadas (maíz, sorgo, judía y cacahuete)” (2010).

Tabla 8: Examen de indicadores de realización de resultado 1 relacionado con el componente de seguridad alimentaria/cultura de secano

Indicadores de obtención de resultado	Situación evaluada
Aumento de 0,5 hectáreas/familia de área cultivada y dedicada al cultivo de secano.	No se realizó (hubo un aumento temporario pero no durable debido a problemas de sequía)
Aumento de la productividad (kg/área cultivada) de los diferentes cultivos de secano.	No se realizó debido a problemas de sequía

De acuerdo con los indicadores, el resultado 1 no fue logrado.

3.2.3.2 Indicadores de resultado relacionado con el componente de agua

Los resultados esperados relacionados con el componente de agua (1.1 en 2007, 1.2 en 2008 y 2010) eran formulados de la siguiente forma:

* Son aumentados los puntos de agua potable para consumo de la población (2008)

* Disponibles seis (6) pozos de agua potable para consumo de la población (2010)

Tabla 9: Examen de los indicadores de realización de Resultado 2 relacionado con el componente de agua

Indicadores de obtención de resultado	Situación evaluada	Grado de realización
1 Pozo construido (2007)	No realizado en 2007	0%
1 Pozo rehabilitado hasta el final de 2007		
2 Comités de gestión de pozos formados y listos para funcionar (2007)		
2 Pozos de abastecimiento de agua construídos antes de final de 2008	1 Pozo de abastecimiento de agua construído em Chindotane	50%
1 Pozo rehabilitado en la comunidad de Singarel II	1 Pozo rehabilitado en la comunidad de Singarel II	100%
3 Comités de gestión de agua formados y listos para funcionar (2008)	2 Comités de gestión de agua formados y en funcionamiento	67%
3 Furos rehabilitados en Pande	4 Furos rehabilitados en Pande	133%
3 Pozos abiertos en Machovo antes del final de 2010	No realizado	0%
Reciclados 6 comités de gestión y manutención de agua (2010)	4 Comités reciclados	67%

Tal como se esperaba, el número de “puentes” de agua potable aumentó (nuevas cisternas, furos y pozos). Los problemas de gestión todavía no permiten ver el resultado completo, pero consideramos que el resultado 2 fue parcialmente obtenido.

3.2.3.3 Indicadores de resultado relacionado con un componente de generación de rendimiento (subcomponente de creación -reproducción- de animales)

Los resultados esperados relacionados con un componente de generación de rendimiento (subcomponente 2.1 en 2008 y 2010) son formulados de la siguiente forma:

* Se promueve la exploración de ganado caprino y de aves (2008)

* 200 cabritos y 600 gallinas disponibles en Chindotane, Pande, Machovo, Cubime y Singarel II (2010)

Tabla 10: Examen de indicadores de realización de resultado 3 relacionado con un componente rendimiento/subcomponente de creación de animales

Indicadores de obtención de resultado	Situación evaluada	Grado de realización
90 beneficiarios tiene acceso a cabras y gallinas; fueron distribuídos 135 cabritos y 225 gallinas (2007)	117 familias recibe un total de 225 gallinas en 2007; 45 familias de las comunidades de Machovo, Singarele II y Cubime reciben 105 cabritos en total en 2007.	Número de familias que recibieron gallinas: 112% Número de familias que recibieron cabritos: 50% Número de cabritos: 75% Número de gallinas: 100%
190 familias beneficiarias, que recibieron 3 (4) caprinos a crédito y que consiguen devolver 4 (5) caprinos en 18 meses (2008)	59 familias beneficiarias que recibieron 3 (4) cabritos a crédito (31,1%)	31%
261 familias beneficiarias, que reciben un crédito de 3 (4)	13 familias beneficiarias que reciben un crédito de 3 (4)	5%

caprinos, que tendrán que ser devueltos por otras familias anteriormente beneficiadas por un crédito (2008)	cabritos que tendrá que ser devuelto por otras familias	
105 familias beneficiarias, que recibieron 5 gallinas a crédito y consiguen devolver 8 gallinas en 12 meses (2008)	21 familias beneficiarias que reciben 5 gallinas a crédito	20%
178 familias, que reciben crédito de 5 gallinas que deberán ser devueltas por otras beneficiadas por un crédito (2008)	11 familias beneficiarias que reciben un crédito de 5 gallinas que deberán ser devueltas por otras familias	6%
Al menos 200 cabritos fueron devueltos durante 2010	178 cabritos devueltos (240 en 2011)	89%
600 gallinas devueltas y distribuidas a 100 familias durante 2010	175 gallinas devueltas y distribuidas a 35 nuevas familias (245 gallinas y 49 familias en 2011)	29%
50 nuevas familias reciben 4 cabritos hasta fines de 2010	48 nuevas familias reciben 4 cabritos de devoluciones (61 familias en 2011)	96%

Los indicadores previstos para el Resultado relacionado con un componente de generación de rendimiento indican una realización parcial. Todavía encontramos estos indicadores como poco pertinentes. Analizando el respectivo objetivo (ver capítulo 3.2.2), consideramos que el Resultado fue obtenido (150 familias recibieron cabritos con una cifra total de 465 cabritos en 2010; y un total de 5.426 gallinas fue entregado a 66 familias).

3.2.3.4 Indicadores de resultado relacionado con un componente de generación de rendimiento (subcomponente de ananás y hortícolas)

Los resultados esperados relacionados con un subcomponente de producción y comercialización de ananás y hortícolas (2.2) fueron los siguientes:

* “Se promueve la producción y la comercialización de ananás y hortícolas” (2008)

* “20.000 plantas de ananás distribuidas entre 8 familias en las comunidades de Pande e Machovo” (2010)

Tabla 11: Examen de indicadores de realización de resultado 4 relacionado con un subcomponente de ananás y hortícolas

Indicadores de obtención de resultado	Situación evaluada	Grado de realización
30 familias beneficiarias, que reciben un crédito de 2.500 plantas de ananás a crédito, y que consiguen devolver 3.000 en 2 años (2008)	No realizado	0%
35 familias beneficiarias que reciben un crédito de 2.500 plantas de ananás, que	No realizado	0%

deberán ser devueltos por otras familias anteriormente beneficiadas por un crédito (2008)		
Aumento de 140.000 ananás producidos y vendidos (2008)	No realizado	0%
Aumento de 15 toneladas producidas y vendidas de diferentes variedades hortícolas (2008)	No realizado	0%
8 nuevas familias reciben 20.000 plantas de piña	7 nuevas familias reciben 18.000 plantas de ananaseiro	90%
25 toneladas de piña producidas en Machovo y Pande (2010)	6,5 toneladas de ananás producidas en Machovo	26%
10 familias beneficiarias en años anteriores aumentan su renta en 20.000,00MT provenientes de la venta de piña (2010)	Las 10 familias consiguen un total de cerca de 15.000,00Mt proveniente de la venta de ananás (27.710 em 2011)	7,5%

Los indicadores de realización de resultado relacionado con un subcomponente de ananás y hortícolas son bajos. Consideramos así que el resultado 4 no fue logrado.

3.2.3.5 Indicadores de resultado relacionado con un componente de generación de rendimiento (subcomponente de apicultura)

El resultado esperado relacionado con un subcomponente de apicultura (2.3 en 2008 y 2010) era formulado de la forma siguiente: “Se promueve la producción y comercialización de miel” (2008, 2010).

Tabla 12: Examen de indicadores de realización de resultado 5 relacionado con un subcomponente de apicultura

Indicadores de obtención de resultado	Situación evaluada	Grado de realización
10 Apicultores tienen acceso a formación de colmenas mejoradas (2007)	Realizado	100%
10 Apicultores comercializan colectivamente un mínimo de 100 litros de miel durante 2008	Este año no hubo recolección; las abejas no produjeron miel debido a la sequía que se hizo sentir	0%
Al final de 2008, 35 apicultores poseen colmenas mejoradas de transición y utilizan tecnologías apropiadas	35 nuevos apicultores recibieron colmenas de transición y utilizan tecnologías apropiadas	100%
26 apicultores venden colectivamente miel y procesan la cera antes del fin de 2010	18 apicultores venden colectivamente miel y procesan la cera antes del fin de 2010	69,2%
1015 litros de miel producidos por 26 familias durante 2010.	358 litros de miel producidos	35,3%

De acuerdo con el examen de los indicadores y las declaraciones de nuestros interlocutores, la producción y comercialización de miel fue muy baja durante la realización del Proyecto y casi nula al momento de la evaluación. Consideramos que el resultado 5 no fue obtenido.

3.2.3.6 Indicadores de resultado relacionado con un componente de generación de rendimiento (subcomponente de hortalizas)

Los resultados esperados relacionados con el subcomponente de producción y comercialización de hortalizas (2.4) fueron los siguientes:

* “Se promueve la producción y comercialización de ananás y hortalizas” (2008)

* “Seis toneladas de hortalizas (ajo, cebolla, col, lechuga y tomate) producidas en un área de 2,5 hectáreas de la comunidad de Chindotane y comercializadas por 10 familias lideradas por mujeres ” (2010)

Tabla 13: Examen de indicadores de realización de resultado 6 relacionado con un subcomponente de hortalizas

Indicadores de obtención de resultado	Situación evaluada	Grado de realización
30 Familias beneficiarias que devuelven, después de la cosecha, el crédito recibido para la compra de semillas de hortalizas y otros factores de producción agrícola (2008)	No realizado	0%
Aumento de 15 toneladas producidas y vendidas de diferentes variedades de hortalizas (2008)	No realizado	0%
Una asociación de mujeres productoras y vendedoras de hortalizas creada (2010)	Un grupo organizado de 11 mujeres, produjo y vendió colectivamente hortalizas en Chindotane (Informe de Proyecto/Ficha de monitoria, 2010). Evaluación averiguó que no existe asociación formalizada y que el grupo no está más activo.	0%
Seis toneladas de hortalizas producidas antes del fin de 2010	2.568 Kg o 2.583Kg de lechuga, tomate y repollo (Informe de Proyecto/Ficha de monitoria, 2010)	43%
Renta familiar aumentada en 15.000,00MT a través de los ingresos de la venta de hortalizas antes del fin de 2010	7.997MT proveniente de la venta de hortalizas producidas por el grupo de 11 mujeres de Chindotane (datos de informe 2010) 20.180MT de la venta de hortalizas producidas por el grupo de 11 mujeres de Chindotane (datos de ficha de monitoreo de Proyecto, 2011)	No evaluado

Consideramos que el subcomponente de producción y comercialización de hortalizas no produjo el resultado estimado. Así, el resultado 6 no fue obtenido.

3.2.3.7 Indicadores de resultado relacionado con el componente de Derechos

Los resultados esperados relacionados con componente de Derechos (3.1/3.2) fueron los siguientes:

- “Los miembros de las comunidades de la zona de Govuro conocen sus derechos en temas relacionados con Medios de Vida y otros temas sociales que preocupan a la comunidad” (2007)
- “Son formados 60 miembros de las comunidades sobre dos temas: Políticas Agrarias y Comercialización y Medio Ambiente” (2008)
- “Son formados 60 miembros de las comunidades sobre VIH-SIDA” (2008)
- “120 miembros de las comunidades tiene conocimientos sobre políticas agrarias, comercialización y medio ambiente” (2010)

Tabla 14: Examen de los indicadores de realización de resultado 7 relacionado con un componente de Derechos

Indicadores de obtención de resultado	Situación evaluada	Grado de realización
60 personas formadas en cada sesión de formación (2007)	Realizado	100%
Las personas formadas desarrollan actividades e ideas para la aplicación práctica de contenidos tratados en la formación a fines de 2008	No evaluado (falta de información)	No evaluado
Al final de 2008, 60 personas de las comunidades habrán sido formadas sobre VIH-SIDA	65 participantes en dos seminarios	100%
120 personas adquieren nuevos conocimientos sobre temas relevantes antes del fin de 2010	113 personas participan de los workshops sobre políticas agrarias, comercialización y Medio Ambiente	94%
Aproximadamente 50% de las personas formadas presentan ideas o actividades para la aplicación práctica de los contenidos abordados en las formaciones (2010)	No evaluado (falta de información)	No evaluado

Ante la falta de información exhaustiva, no conseguimos evaluar los resultados esperados relacionados a componentes de los Derechos.

3.3 Eficiencia

El análisis de eficiencia del Proyecto se refiere habitualmente al estudio y la evaluación de los resultados alcanzados en comparación con los recursos utilizados. En relación con este criterio, la siguiente cuestión-clave guía la evaluación de esta pauta: “¿Los recursos fueron utilizados de la mejor manera y asignados a tiempo para alcanzar los resultados esperados?”

3.3.1 Uso de los recursos

3.3.1.1 Recursos humanos

En total, el equipo de trabajo contaba con 13 funciones (2e IO y 11 de AJOAGO), tal como muestra la siguiente tabla:

Tabla 15: Equipo de trabajo del Proyecto

	Institución	Nombre	Función	Período de trabajo	
				Fecha de inicio	Fecha de final
	IO	No especificado	Responsable de programa	2007	2011
		No especificado	Oficial de programa	2007	2011
	AJOAGO	Jose Mucote	Director Ejecutivo	2007	2011
		Alfredo Tsambe	Técnico de Apicultura	2007	2011
		Dioniso Saca	Contable	2007	2011
		Manuela Manjira	Auxiliar Administrativa	2008	2009
		Almogibo Faquir Bay	Auxiliar Administrativa	2010	2011
		Custodio Neves	Coordinador	2007	2011
		Pedro Pelembe	Técnico Agropecuario	2010	2011
		Dimande Maunze	Técnico Agropecuario	2007	2009
		João Jequé Je	Guarda	2007	2011
		Cristina Pita	Sirviente	2007	2011
		José Mavava Miguel	Guarda	2007	2011

Nótese que el Proyecto contó también con la participación de intervinientes externos, por ejemplo en el marco de los componentes de Derechos. Las informaciones divulgadas en los informes no mencionan muchos detalles sobre los niveles de calificación o su desempeño. Aparentemente, AJOAGO enfrentó diversas dificultades para identificar y contratar estos intervinientes. El informe de 2008 indica, por ejemplo: “Esta actividad de (HIV/SIDA) se inició para coordinar con Kukula, una organización asociada ligada al Sida para iniciar con las formaciones sobre el Sida, solo que después, la persona indicada para realizar la actividad, estaba por finalizar su contrato. Visto este paréntesis, optamos por coordinar con los colegas del programa de Sida de AJOAGO para que facilitaran la formación en Setiembre”.

Rotación de personal: De acuerdo con el personal de AJOAGO, la rotación de personal a nivel de los técnicos agropecuarios dificultó la implementación del Proyecto. De nuestro lado, considerando el número de comunidades involucradas y la diversidad de los campos de actuación, encontramos que un técnico suplementario era necesario, probablemente, para un seguimiento más estrecho de las actividades. A nivel de IO, se nota también que el personal involucrado en el Proyecto cambió durante el período de implementación: 2 Responsables do PMS, 2 Oficiales de Proyecto (con un período de vacantes de 4 meses). Encontramos probable

que las modificaciones a nivel de personal (conjugada con los problemas de transporte, ver capítulo 3.3.1.2) perjudicaron la eficiencia del Proyecto.

Competencias/idoneidad de los técnicos: La apreciación en cuanto a competencias/idoneidad del coordinador y los técnicos de AJOAGO por parte de miembros de las comunidades es generalmente bastante positiva. Nuestros interlocutores mencionaron, por ejemplo, que el personal de AJOAGO era “dedicado” y disponible a la hora de conversar y debatir sobre asuntos que preocupan a la comunidad. En relación a los subcomponentes de ananás y apicultura, oímos igualmente elogios sobre la calidad de las enseñanzas dispensadas y de la “disponibilidad” de los técnicos. Diversos miembros del Comité de Agua destacaron también en apoyo de AJOAGO para formar y revitalizar los Comités.

También diversos miembros de las comunidades mencionaron una cierta “confusión”, “promesas no cumplidas” o “falta de claridad” por parte del personal del Proyecto, particularmente sobre los aspectos de intervención siguientes:

- Frecuentes modificaciones de programación de actividades y retrasos;
- Procesamiento y comercialización de miel (algunos apicultores pensaban que AJOAGO realizaría esta actividad durante y después del Proyecto; otros mencionaron una iniciativa de “asociación de apicultores” o “casa de la miel” que no fue llevado a cabo);
- Banco de semillas (algunos agricultores dijeron haber escuchado algunas informaciones acerca de este banco pero nadie supo explicar de qué se trata efectivamente);
- Pequeño sistema de irrigación (diversas personas mencionaron que el Proyecto pretendía introducir medios de riego para los cultivos de secano y lamentaron de facto que eso no fue realizado);
- Devoluciones de animales o cambio de ananás (diversas personas declararon que AJOAGO “no dio marco” (no organizó) o “no fiscalizó suficientemente” estos subcomponentes);
- Asistencia veterinaria (algunos criadores declararon no conocer las orientaciones de AJOAGO relativas a este subcomponente, en particular en relación con el cobro de los promotores y la reposición de medicamentos).

Condiciones de trabajo: De acuerdo con las declaraciones del personal del Proyecto, las condiciones salariales ofrecidas por AJOAGO eran satisfactorias. Agregaron que el valor del “perdiem” o dietas así como de los vales de teléfono era un poco limitado. Se volvió a notar el problema de alojamiento del personal técnico del Proyecto durante 2008 (falta de casas disponibles en las comunidades y tiendas destruidas)

Proceso de contratación: En el inicio del Proyecto, AJOAGO enfrentó dificultades para contratar un coordinador de Proyecto y técnicos calificados. De acuerdo con el informe del Proyecto de 2008, el proceso de contratación fue iniciado después de la firma del Convenio con IO porque “no se pretendía tener compromiso con personal sin actividades”. Esta situación retrasó el comienzo de las actividades. Para evitar este problema, consideramos que una preselección de personal podría haber sido realizada antes de la firma del Convenio.

3.3.1.2 Recursos técnicos/materiales

a) Recursos técnicos/materiales relacionados con el componente de seguridad alimentaria:

De una forma general, las personas se mostraron satisfechas con la calidad de las simientes distribuidas a través de las ferias, destacando la “buena germinación” o el hecho de que “no estaban partidas” o “mezcladas”.

b) Recursos técnicos/materiales relacionados con el componente de agua:

En el marco del componente de agua se utilizó equipamiento y material común (bomba Afridev, tanques de agua, base de cemento, etc.) para los puntos de agua. De acuerdo con las informaciones divulgadas en los informes por el personal del Proyecto, la movilización de estos medios y de sus respectivas competencias, no fue particularmente problemático.

c) Recursos técnicos/materiales relacionados con el componente de generación de rendimiento:

Cría de animales: Los animales destinados al fomento fueron adquiridos en la región (en los distritos de Chibabava y de Govuro). La gestión de compra, de cuarentena y de distribución de estos animales no fue particularmente problemática. Notamos que el Proyecto enfrentó ciertas dificultades relacionadas con el transporte de los animales, pero se trató de una situación surgida de problemas ornamentales más que técnicos. De acuerdo con el personal del Proyecto, los animales adquiridos en Chibabava estaban en mejor estado sanitario que los de Govuro (consecuentemente, los animales de este distrito fueron sometidos a una mayor tasa de enfermedades y mortalidad). Las informaciones disponibles sobre la tasa de mortalidad varían según las fuentes, aunque son bastantes aproximadas entre sí. Se considera que este porcentaje fue relativamente bajo. En todos los casos, los informes del Proyecto indican dificultades recurrentes para tratar los animales debido a la escasez de medicamentos. Estos tratamientos estaban disponibles localmente pero su adquisición fue dificultada por el atraso en liberar fondos disponibles.

El Proyecto promovió el uso de gallineros y corrales levantados con materiales locales. Por lo menos 40 gallineros y 35 corrales fueron instalados durante el primer año del Proyecto.

La construcción de esta infraestructura no enfrentó problemas. Mientras se realizaba la evaluación, se pudo averiguar que muchos gallineros no son utilizados y que no hubo réplica por parte de los miembros de la comunidad. Aparentemente, no se trataba de una situación local de problemas técnicos, sino de falta de interés de los beneficiarios. (Esto podría indicar una cierta ineficacia del esfuerzo de promoción del Proyecto)

Producción y comercialización de ananás: Los recursos técnicos relacionados con la implementación del subcomponente de ananás corresponden principalmente con las plantas, los productos fitosanitarios y los medios de transporte. Al inicio del Proyecto, AJOAGO no logró obtener suficientes plantas para las áreas inicialmente previstas. Aparentemente los “campos comunitarios” no producían suficiente cantidad de plantas debido a inundaciones o a la quema descontrolada. Basándose en informaciones recogidas en el terreno, aparentemente hubo problemas de “marco” y seguimiento de estos campos comunitarios por parte de AJOAGO. El retraso en el desembolso de fondos complicó el uso de productos fitosanitarios y de los medios de transporte destinados al subcomponente de ananás. Estos factores afectaron notoriamente la eficiencia de este subcomponente.

Hortícolas: De acuerdo con declaraciones de los beneficiarios, las semillas de hortalizas aportadas por el Proyecto eran de buena calidad y el personal no enfrentó problemas particulares para su adquisición. Asimismo, las semillas fueron puestas a disposición con mucho retraso en relación la programación inicial debido a problemas presupuestarios. Esta situación impidió igualmente el uso de campos de demostración para los cultivos hortícolas en la aldea de Chindotane, tal como una coordinación eficiente con los productores en el ámbito de la preparación de los campos.

A nivel técnico, se constató igualmente que el Proyecto tuvo dificultades para encontrar un lugar idóneo para la implementación del subcomponente, en particular debido al problema de

acceso al agua. Un local adecuado solo fue identificado y equipado al fin del Proyecto. A la altura de la evaluación del Proyecto, este local se encontraba en estado de abandono a pesar de tener disponible una excelente tierra y contar con un sistema de bombeo de agua a través de un molino de viento. En relación con este medio, constatamos que el molino era de una concepción básica sólida y estaba ubicado en un área de bastante viento. Así, se llegó a la conclusión de que la elección de este medio era pertinente y presentaba un buen potencia en terminos de sustentabilidad, tanto técnica como económica.

De forma general, consideramos que los problemas técnicos se sumaron a problemas de concepción y de orden organizacional, tornando poco eficiente la implementación del subcomponente de hortícolas.

Apicultura: Los datos de los informes y las declaraciones de los apicultores indican que el Proyecto proveyó del material necesario para la práctica de la apicultura. Este material fue generalmente considerado como de buena calidad. Escuchamos ciertas críticas sobre las colmenas (problemas de filtración de agua de lluvia, dificultades con los soportes) pero el Proyecto consiguió mitigarlas, aunque no de forma definitiva desde el punto de vista técnico (ver capítulo sobre sustentabilidad técnica del subcomponente). El Proyecto debió ser relocalizado y la implementación del subcomponente se llevó a cabo en un lugar cuyas condiciones ecológicas eran consideradas más propicias. Esto tuvo una fuerte incidencia negativa sobre la eficiencia de la implementación del subcomponente en su conjunto.

Constatamos que el Proyecto enfrentó diversas dificultades para escoger la tecnología de colmena adecuada y para la adquisición de éstas, problemas que perjudicaron la eficacia y la eficiencia de implementación del subcomponente de apicultura tal como la sustentabilidad de sus resultados. Encontramos que esta situación proviene esencialmente de una concepción inicial deficiente.

d) Recursos técnicos/materiales relacionados con el componente de los Derechos:

De forma general, las personas que participaron de estas sesiones consideran que las condiciones de transporte y de alimentación eran buenas, que los locales para la realización de las formaciones eran adecuadas y que las prestaciones de los instructores eran buenas.

e) Recursos técnicos/materiales relacionados con la gestión del Proyecto:

AJOAGO dispone de su propia infraestructura y equipamiento de oficina en la villa de Nova Mambone. Eso constituye realmente un triunfo para el Proyecto en general y para su eficiencia en particular.

De acuerdo con las informaciones suministradas por el personal de AJOAGO en sus informes, los medios de transporte (3 motos y 2 camionetas) suministradas por AJOAGO y utilizadas en el marco del Proyecto, fueron adecuadas aunque tuvieron problemas de averías y/o mantenimiento. Así, según el informe del año 2008 las dos motos estaban paralizadas debido a "la falta de accesorios". Por esto, uno de los técnicos debió depender de "autostop". Igualmente este técnico no tenía carnet de conducir ni sabía conducir moto. El informe de AJOAGO de 2009 indica que "visitas continuas de coordinación y monitoreo" no fueron realizadas de acuerdo con el plan inicial debido a que los extras acarreados por esta actividad no habían sido presupuestados y dificultaron el seguimiento por parte del coordinador del proyecto que debe quedarse a dormir con un coste extra". El uso y mantenimiento de los vehículos de AJOAGO fueron también restringidos or problemas presupuestarios.

Se destaca que el proyecto enfrentó dificultades para alojar a su personal técnico en las comunidades. Así, según el informe del año 2008, "AJOAGO no tenía casas en las comunidades

y las tiendas estaban en un estado avanzado de degradación, cuando llovía todo quedaba mojado”. La misma fuente indica que esta situación fue agravada por el desembolso tardío de fondos que no permitió la adquisición de nuevas tiendas de campaña (en todos los casos, se observó que no existía asignación a tal efecto en el presupuesto inicial). De nuestro lado, encontramos que esta cuestión podría haber sido tenida en cuenta en la elaboración del Proyecto.

3.3.1.3 Recursos financieros

De acuerdo con las declaraciones del personal de AJOAGO y las informaciones divulgadas en los informes, la gestión financiera del Proyecto fue particularmente difícil, retrasando la realización de numerosas actividades. En primer lugar, diversas actividades no fueron debidamente presupuestadas y el aumento de precios (inflación) de un año a otro no fue tomado en cuenta.

Mencionamos a continuación algunos casos que reflejan esta situación:

- *Logística*: “(...) fueron sufridas dificultades relacionadas con alojamiento del equipo técnico, esto en el primer semestre, pues se falló al momento de la elaboración del presupuesto de 2008. Un técnico quedó sin salario en el presupuesto, se trabajó con chofer que no estaban previstas las dispensas del mismo (Informe de AJOAGO, 2008);
- *Monitoreo*: El costo respectivo no fue debidamente presupuestado (Informe de AJOAGO, 2009);
- *Derechos*: El seminario sobre políticas agrarias y Medio Ambiente “(...) no fue realizado en Setiembre por falta de fondos para su implementación, pues el asociado Intermón Oxfam demoró la adjudicación de fondos”; el seminario sobre los derechos y problemática de HIV-SIDA y Género “(...) no fue realizado por insuficiencia de fondos en la firma de formaciones (Informe de AJOAGO, 2008);
- *Hortícolas*: “(...) la horticultura no fue practicada por falta de fondos en el período adecuado para la práctica de la actividad” (Informe de AJOAGO, 2009); las semillas fueron liberadas con mucho atraso en relación con la programación inicial, debido a problemas presupuestarios. (Informe de AJOAGO, 2010);
- *Pecuaría*: El informe de 2009 menciona “(...) que los medicamentos veterinarios comprados no fueron suficientes por haber presupuestado poco valor” (Informe de AJOAGO, 2008);
- *Apicultura*: “(...) el carpintero aún no terminó la obra porque recibió tarde la última transferencia de dinero” (Informe de AJOAGO, 2009);
- *Inversión familiar*: “Esta actividad estaba prevista para entre marzo y abril de 2008 para permitir actualizar los datos que fueron recogidos en marzo del año pasado, pero por falta de fondos en el período, no fue realizada” (Informe de AJOAGO, 2008);

Constatamos que la contabilidad del Proyecto efectuada por AJOAGO es estructurada de una forma que no permite una comparación inmediata entre el presupuesto y los gastos. Notamos igualmente que los datos contables no son agrupados en función de las actividades listadas en el marco lógico del Proyecto. Los informes contables enviados a los financiadores presentan datos mas claros que la contabilidad del Proyecto efectuada por AJOAGO, pero no permiten las comparaciones mencionadas previamente. Observamos algunos errores de “formateo” (probablemente de digitación) de los datos en las hojas Excel de contabilidad (referencias circulares, datos faltantes).

La falta de un medio fácil de comparación entre el presupuesto y los gastos tal como la falta de conexión entre actividades previstas y costos, parece constituir un importante factor de ineficiencia a nivel de la gestión de los recursos financieros. No queremos decir aquí que este

tipo de comparaciones no era efectuado, pero es probable que se tratara de un ejercicio difícil y de aproximación. En este contexto, se cuestiona igualmente (i) los requerimientos del financiador y eventualmente del propio IO en términos de prestaciones de cuenta y (ii) la falta de un programa de contabilidad adecuado a los proyectos de cooperación.

3.3.2 Calendario de implementación

El Proyecto tenía una duración prevista de 24 meses; debía comenzar en agosto de 2008 y finalizar en julio de 2011. Posteriormente, el comienzo del Proyecto fue dilatado para diciembre de 2012. En la práctica, el proyecto arrancó en junio de 2009 y terminó en abril de 2012. Los informes del Proyecto indican diversos cambios de planes de trabajo, esencialmente por problemas de retrasos en los desembolsos, aunque también por causa de errores en el presupuesto inicial. Es probable que estas modificaciones y problemas presupuestarios contribuyeran en los atrasos relativos a la planificación inicial.

3.3.3 Eficiencia de los componentes

La implementación de los componentes del Proyecto fue particularmente ardua (factores de orden climático, problemas de coherencia interna del Proyecto, problemas de atrasos o insuficiencia de fondos, pésimo estado de los medios de transporte, dificultades en la identificación y contratación de personal externo, pobre desempeño de ciertos líderes comunitarios, etc).

Así de forma general, consideramos que el Proyecto fue poco eficiente. Para cada uno de los componentes, indicamos a continuación algunas situaciones que reflejan nuestra apreciación.

3.3.3.1 Eficiencia relativa al componente de seguridad alimentaria

Bancos de semillas: El Proyecto preveía la creación de un banco de semillas para “proporcionar una solución local a la escasez de simientes y permitir el acceso a diversas semillas a los campesinos (...)”. En este ámbito estaba previsto la construcción de un almacén con material precario y la creación de un sistema de recolección y distribución de semillas a ser dirigido por las comunidades. La construcción del almacén, prevista para 2009, no se realizó debido a problemas de disponibilidad de materiales y los mecanismos de gestión comunitaria no fueron creados.

Componente de agua: La realización de componente de agua enfrentó diversos atrasos y problemas técnicos (por ejemplo, una máquina no adecuada en 2007). Pero el mayor problema surgió a nivel de desempeño de los Comités de gestión de los puntos de agua, que no consiguieron recaudar los ingresos previstos para efectuar el mantenimiento.

3.3.3.2 Eficiencia relativa al componente de generación de rendimiento

Cría de animales: El subcomponente pecuario fue afectado por problemas presupuestarios (atrasos de fondos y presupuesto insuficiente para compra de medicamentos) y organizacionales (pobre desempeño del sistema de devoluciones, en particular debido a problemas de acompañamiento y de monitoreo). Por ejemplo, el informe de 2010 indica: “De 410 cabritos previstos por devolver apenas fueron devueltos 160 cabritos debido a la falta de acompañamiento continuo de los beneficiarios por los técnicos del proyecto, por lo que después se responsabilizó a los comités de gestión de créditos para llevar a cabo el acompañamiento y monitoreo de las devoluciones.

Ananás: El subcomponente de ananás se benefició de un acompañamiento técnico bastante estrecho por parte del Proyecto. De forma general, nuestros interlocutores alabaron este

esfuerzo, detallando las diversas intervenciones del personal del Proyecto y destacando el haber obtenido buenos resultados en términos de producción y de comercialización. Entretanto, constatamos que el sistema de devolución de plantas no funcionó y los datos del informe indican diversos problemas. El informe de 2008 menciona que la promoción de producción y la comercialización de ananás fue perjudicada debido a la “falta de lluvia” y al atraso en la preparación de los campos; no se logró entregar el número previsto de plantas debido a la “falta de fondos” y problemas logísticos.

Hortícolas: El subcomponente hortícola fue particularmente afectado por los atrasos en la entrega de fondos, problemas climáticos y organizacionales. El informe de 2009 indica que la falta o atraso de fondos impidió la creación de un campo de demostración y la realización de una feria de hortícolas, tal como sucedió el año precedente. La misma fuente sostiene que los campesinos no tenían preparadas las áreas necesarias para el plantío. En 2011, el informe del Proyecto menciona que la producción hortícola fue muy limitada debido al retraso en la preparación de las áreas, y a la falta de un sistema riego eficiente. El Proyecto tenía previsto montar un sistema de riego a partir de un pozo y de un molino de viento. En 2011, se investigó y se llegó a la conclusión de que el local escogido para este sistema no era adecuado y el Proyecto eligió otro local.

En esta oportunidad (fin de 2012), la zona era particularmente adecuada (viento, agua, excelente tierra, proximidad de calle asfaltada a la villa) pero la actividad fue implementada demasiado tarde para organizar a los productores. Al momento de realizar la evaluación, el local y el equipamiento se encontraban en total desuso. Considerando los costos del sistema, encontramos que se trata de una situación particularmente lamentable desde el punto de vista de la eficiencia.

Apicultura: Inicialmente, el Proyecto preveía trabajar con la empresa Frutimel, basada en Maputo, para implementar el subcomponente de apicultura. Esta empresa debía proveer asistencia técnica y asegurar la comercialización de la producción. Pero, de acuerdo con el informe de 2008, la colaboración con Frutimel no fue concretada “(...) debido a los precios que fluctúan constantemente”. El proyecto recurrió así a los servicios de un técnico de SDAE cuyas prestaciones fueron consideradas como buenas por los apicultores y por el personal del Proyecto. Entretanto, el Proyecto tuvo dificultades para identificar áreas idóneas para la producción de miel y un primer intento no resultó, lo que implicó remover colmenas ya instaladas de un lugar a otro. Esta situación generó, obviamente, una pérdida de recursos y de tiempo. Al momento de la evaluación, constatamos el casi abandono de la actividad apícola. Consideramos que el principal motivo de esta situación se relaciona con la débil capacidad organizacional de los apicultores en la medida en que no consiguieron asumir las tareas de procesamiento y de comercialización de los modelos colectivos previstos por el Proyecto.

3.3.3.3 Eficiencia relativa a los componentes de Derechos

Tal como se indica precedentemente, no conseguimos distinguir efectos tangibles relacionados con el componente de los Derechos. La documentación del Proyecto es bastante confusa acerca de los propósitos de este componente, pero creemos que se trataba de crear competencias en el seno de las comunidades para reivindicar y monitorear el pleno aprovechamiento de la legislación y sobre la flora y fauna tal como para formular proyectos de desarrollo comunitario o de carácter empresarial. Constatamos que eso no ocurrió.

3.4 Sustentabilidad

Examinamos la sustentabilidad según cuatro vertientes (económica, técnica, organizacional/institucional y ambiental) y para cada uno de los componentes de intervención (producción agrícola, gestión de los recursos naturales y organización) y de sus respectivos resultados. La apreciación de sustentabilidad fue bastante ardua debido al escaso grado de alcance de la intervención y del número muy limitado de resultados obtenidos. Así, cuando nos referimos a los componentes, lo hacemos solamente sobre los resultados efectivamente obtenidos, o sea que no extrapolamos sobre la sustentabilidad potencial de los resultados inicialmente buscados.

Tal como se resume en el cuadro siguiente, constatamos diferencias significativas en términos de sustentabilidad según los diferentes componentes.

Tabla 16: Sustentabilidad

Componente	Subcomponente	Sustentabilidad				
		Económica	Técnica	Organizacional	Ambiental	Global
Seguridad alimentaria	Cultura de secano	--	--	--	+++	-
Agua	Furos	---	--	-	+++	--
	Pozos	+++	++	+	+++	++
	Cisternas	+++	++	++	+++	++
	Todas	++	++	++	+++	++
Generación de rendimiento	Cría de animales	++	-	-	+++	+
	Ananás	++	++	-	+++	++
	Hortícolas	+	--	X	+++	+
	Apicultura	--	--	--	+++	--
	Todas	+	-	-	+++	-
Derechos	Legislación	X	X	X	X	X
	HIV/SIDA	X	X	X	X	X
	Todas	X	X	X	X	X

Grado de sustentabilidad	
+++	Elevado
++	Medio
+	Mínimo
X	Irrelevante/no evaluado
-	Débil
--	Muy débil
---	Insustentable

Las realizaciones del Proyecto presentan un grado diferente de sustentabilidad en función de los dominios: Débil para componentes de generación de rendimiento y de seguridad alimentaria y satisfactoria para el componente de agua.

3.4.1 Sustentabilidad del componente de seguridad alimentaria

El componente de seguridad alimentaria/cultura de secano presenta una sustentabilidad globalmente baja, en particular debido a la problemática de sequía y del pobre nivel de producción y productividad.

3.4.1.1 Sustentabilidad técnica del componente de seguridad alimentaria/cultura de secano

A nivel técnico, el conjunto de agricultores entrevistado considera que las técnicas promovidas por el Proyecto son pertinentes y declaran poner en práctica estas técnicas. A pesar del perfeccionamiento de las técnicas de cultivo aprovechadas por los productores, no aumentó la producción ni la productividad debido a sucesivos períodos de sequía. El uso de márgenes del río Save es igualmente arriesgado debido a las lluvias frecuentes. Por esto, los cultivos de secanos resultan poco sustentables desde el punto de vista técnico.

De acuerdo con las informaciones divulgadas en los informes del Proyecto por el personal de AJOAGO, la organización de ferias no presentó problemas técnicos específicos. Consideramos así que estas ferias podrían ser repetidas en el futuro.

3.4.1.2 Sustentabilidad económica del componente de seguridad alimentaria/cultura de secano

Consideramos que la sustentabilidad económica de la agricultura de secano es muy débil, principalmente por la falta de resultados tangibles en término de producción y productividad. En estas condiciones los productores no disponen de excedentes que podrían ser vendidos y cuyos ingresos podrían permitir la adquisición de semillas de calidad o la contratación de mano de obra de zafra.

La modalidad de realización de ferias utilizada por AJOAGO se mostró adecuada al contexto y a la situación de emergencia vivida por los beneficiarios. Mediante un apoyo financiero externo, las ferias aparecen como un medio fácilmente replicable y poco oneroso para responder a futuras situaciones de emergencia. En tanto, el carácter gratuito de distribución de simientes implica obviamente que las ferias organizadas en el marco del Proyecto no son económicamente sustentables. Hay que tener en cuenta que la gratuidad puede generar expectativas irreales o actitudes no deseables en el seno de las comunidades. El riesgo sería que los beneficiarios incluyeran la distribución gratuita que los favorece en sus estrategias de supervivencia.

3.4.1.3 Sustentabilidad organizacional del componente de seguridad alimentaria/cultura de secano

No fueron tomadas medidas susceptibles de eternizar la asistencia técnica (por ejemplo a través de intervención de SDAE) o la disponibilidad de simientes (por ejemplo a través de la banca de simientes prevista en el Proyecto). Nótese igualmente que el Proyecto no incluyó el tema del almacenamiento de cereales y los perjuicios post cosecha (un problema serio de acuerdo con los informantes de las comunidades), por ejemplo a través de la construcción de graneros mejorados que podrían ser administrados colectivamente. En estas circunstancias, consideramos que no existen condiciones para asegurar la sustentabilidad organizacional del componente de seguridad alimentaria/cultura de secano.

De acuerdo con las declaraciones de los beneficiarios, del personal de AJOAGO y del director de SDAE, la modalidad de implementación de ferias fueron adecuadas. No se escucharon quejas sobre los recursos utilizados, los productos en venta, el monto de las señas, los criterios de selección de beneficiarios y de proveedores, la localización, período de duración y términos de involucramiento de las autoridades locales y comunitarias. Los informes no mencionan

problemas organizacionales concretos. En este contexto, es probable que las ferias puedan ser repetidas con modelos semejantes en el futuro, lo que indica un buen indicio de sustentabilidad organizacional. Aún se nota que esta apreciación es limitada por el número de entrevistados consultados; una investigación más profunda podría, eventualmente, mostrar alguna falencia organizacional.

3.4.1.4 Sustentabilidad ambiental del componente de seguridad alimentaria/cultura de secoano

De acuerdo con las informaciones proporcionadas por el personal del Proyecto (existe muy poca información en los informes) las ferias no crearon ningún daño ambiental. Las técnicas agrícolas promovidas responden a los criterios de la “agricultura de conservación” y deberían contribuir para la preservación del medio ambiente, en particular en lo relativo a la prevención de incendios. Acerca de este último punto, se obtuvo información contradictoria, lo que tornó ardua la evaluación de un eventual impacto ambiental positivo (ver capítulo 3.5 sobre los impactos).

3.4.2 Sustentabilidad del componente de agua

3.4.2.1 Sustentabilidad técnica del componente de agua

Los tres medios de abastecimiento de agua (furo, pozo y cisterna) presentan situaciones diferentes desde el punto de vista de la sustentabilidad técnica.

Furos: Los 6 furos fueron construidos (en Chindotane) o rehabilitados (en Pande, Cubime y Singarele II) de acuerdo con las normas de la Política Nacional de Agua. Hoy, ninguno de estos furos funciona adecuadamente.

Con una profundidad de 20 metros, el furo instalado en la aldea de Chindotane tiene un agua con tenor elevado de salinidad que apenas sirve para la higiene personal y doméstica. Actualmente, aunque sea para este uso, el furo no es utilizado por la comunidad. De acuerdo con la situación de otros furos de la región, es probable que una mayor profundidad podría permitir el acceso al agua potable. El furo de Cumbine enfrentó numerosas averías y tenía una reserva muy limitada (de acuerdo con el personal del Proyecto, estas dos situaciones se deben a la gran profundidad del furo, 70 metros). Hoy, no es operacional. Otro, el de Singarele II también está averiado. No hay información detallada sobre los furos de Pande.

Pozos: De acuerdo con los miembros de las comunidades de Machovo, dos pozos sobre los tres instalados proveen de agua potable, pero contiene residuos arenosos y orgánicos. Estos elementos no son considerados como problemáticos por nuestros interlocutores. Los pozos carecen de tareas de mantenimiento periódicas para su desatascos. Esta actividad no necesita personal o equipamiento especializados y es fácilmente efectuada por los miembros de la comunidad. Así, la sustentabilidad de los pozos puede ser considerada como buena.

La disponibilidad de agua en los pozos aún es bastante limitada en general y se agrava en épocas de lluvia. De acuerdo a nuestros interlocutores, los dos pozos con agua potable nunca llegarán a satisfacer las demandas y necesidades de agua de los hogares. Hoy, esta situación se agrava porque uno de los dos pozos con agua potable está fuera de servicio debido a que un aro de cemento se salió de su sitio, lo que hace que su reparación sea una tarea muy arriesgada.

Cisternas: De acuerdo con los testimonios, las cisternas funcionan de forma adecuada. El agua recogida a través de este medio es considerada como buena, a pesar de contener algunos residuos arenosos u orgánicos. La construcción de cisternas necesitó materiales clásicos como cimientos, bloques, varillas de hierro, tubos de PVC y tanque de polietileno con capacidad de 5.000 litros. Estos materiales estaban disponibles en la provincia y el Proyecto no enfrentó problemas puntuales para su adquisición y transporte. Las técnicas de construcción requeridas son simples y no necesitan de habilidades particulares de ingeniería. Las cisternas no necesitan operaciones de mantenimiento complicadas y son fáciles de limpiar. En caso de avería, las cisternas pueden ser reparadas fácilmente utilizando herramientas y materiales disponibles en la zona. El uso de las cisternas es extremadamente simple a pesar de ser –obviamente– condicionada por la pluviometría y de necesitar una limpieza frecuente del área de captación de agua. Estas características constituyen condiciones idóneas en términos de sustentabilidad técnica.

Nótese que la técnica de las cisternas instaladas en el marco del Proyecto fue imitada por algunos miembros de la comunidad. En estos casos, se utilizó cobertura de zinc y cal para abastecer tanques plásticos no enterrados (en lugar de área de captación de hormigón, el tanque está enterrado). Estas réplicas indican, igualmente, una buena sustentabilidad técnica.

No tuvimos oportunidad de observar el conjunto de las cisternas y apenas vimos dos en Singarele II sobre un total de seis. En este local, las cisternas se encontraban en buen estado de conservación y de limpieza y eran utilizadas. Los miembros de la comunidad declararon que las otras cuatro cisternas de Singarele II están en un estado similar. De acuerdo con el personal del Proyecto, las cuatro cisternas de la aldea de Cubime se encontraban igual, en buen estado de conservación.

Todavía se observa que las bases de los tanques no son revestidas de una capa protectora y que las áreas de captación no disponen de “filtros para la retención de residuos sólidos” como se indica en el informe del Proyecto (2011). Los tanques están colocados en el piso de tierra y los filtros están hechos con las cajas, que sirven para hacer el mantenimiento del sistema, facilitando la desobstrucción aunque no impide el paso de arena o pequeños residuos orgánicos (esta situación no es considerada como problemática por los usuarios). Ante la falta de una base de cemento para los tanques, constatamos que las lluvias provocan una erosión del pozo en la tierra donde está ubicado, provocando su movimiento y la desconexión de algunas de las mangueras o tubos que conectan las áreas de captación. Los miembros consiguen arreglar este problema sin demasiadas dificultades. De forma general, las cisternas presentan así una buena sustentabilidad técnica.

De acuerdo con nuestros interlocutores, las cisternas permiten almacenar agua potable rápidamente en la época de lluvias y sus dimensionamiento parece ser el adecuado. La capacidad de almacenamiento de los tanques (5.000 litros) y el número de usuarios limita la disponibilidad de agua a un período de aproximadamente seis meses. A la altura de nuestra visita los tanques estaban casi vacíos.

El personal del Proyecto promovió el uso de un producto de purificación de agua, denominado “Certeza”, largamente difundido y comercializado en el país a un precio accesible. Nuestros interlocutores en el seno de la comunidad de Singarele II declaran conocer este producto y sus propiedades pero no lo utilizan ni en las cisternas ni en sus recipientes. No se logró aclarar fehacientemente la razón de no usar ese dispositivo, aunque es probable que los miembros de la comunidad no lo consideren necesario en la medida en que ellos califican el agua de las cisternas como “buena”, y que hayan constatado una reducción de las enfermedades diarreicas desde el uso de las cisternas.

3.4.2.2 Sustentabilidad organizacional del componente de agua

Furos. Los furos dependen de la gestión de Comités de agua constituido o reactivado en el marco de Proyecto. La composición de este Comité varía en función de las comunidades, pero son relativamente semejantes en términos de funciones (presidente, secretario, tesorero, responsable de cobranzas, responsable de mantenimiento). Los Comités fueron constituidos y entrenados de conformidad con las normas de Política Nacional de Agua. Todos los Comités instauraron un sistema de cobranzas mensual de un valor fijo, cuyo monto varía según el lugar. Los Comités crearon igualmente un sistema de control de uso de los furos, por ejemplo a través de horarios y de un sistema de tranca (cierre) nocturna. La composición de los Comités es bastante estable y no constituye un problema para nuestros interlocutores en el seno de las comunidades. Por eso, la sustentabilidad organizacional de los furos parece ser buena.

Todavía, de una forma general, el sistema de cobranza es deficiente en todas las comunidades, tanto desde el punto de vista de frecuencia de pagos de los usuarios como del su registro. Esto incide negativamente sobre las operaciones de mantenimiento de los pozos. Aparentemente ninguno de los comités consiguió tomar medidas efectivas para normalizar esta situación, algo que perjudica la sustentabilidad organizacional de los furos.

Pozos. Tal como lo indicado en el capítulo precedente, los pozos no resisten demasiadas operaciones de mantenimiento o reparación. Los mecanismos organizacionales para efectuar estas tareas son sencillos y básicamente informales. Los Comités designan a personas movilizadas para esos efectos sin que se generen dificultades, y consideramos que la sustentabilidad organizacional de los pozos es buena a pesar de ser condicionada por el grado de cohesión interna de las comunidades.

Cisternas: Las cisternas fueron instaladas en el terreno de algunas de las casas de las aldeas. Los dueños de estas viviendas asumen la limpieza de las áreas de captación. Cada cisterna debe abastecer a cerca de diez familias del vecindario, a razón de un bidón por familia/día. Según declaraciones de miembros de la comunidad de Singarele II, este sistema funciona sin inconvenientes. Consideran, por ejemplo, que las familias encargadas de las cisternas efectúen la limpieza con regularidad y no abusen de su proximidad, sacando más agua que la cantidad diaria prevista. Así la sustentabilidad organizacional de las cisternas puede ser considerada como buena. La organización en cuanto a limpieza y uso está fuertemente ligado al grado de cohesión interna de la comunidad.

3.4.2.3 Sustentabilidad económica da componente de agua

Furos: Las bombas manuales de los furos de agua carecen de mantenimiento periódico y de reparaciones eventuales que impliquen una colecta de recursos monetarios por parte de los miembros de la comunidad para costear la compra de repuestos. El trabajo de los miembros

de los Comités de gestión de los furos no es remunerado. Recursos monetarios podrían igualmente ser requeridos para adquirir las herramientas necesarias para efectuar los trabajos de mantenimiento y reparación. Todavía, en el caso del Proyecto, se trata de una situación teórica en la medida en que todos los Comités ahora disponen de herramientas provistas en el marco del Proyecto.

De acuerdo con informaciones recogidas en el terreno, tanto las piezas para mantener el funcionamiento como los costos de traslado para la adquisición de repuestos no son particularmente onerosos. Las piezas y materiales requeridos para reparar averías de mayor importancia pueden tener un costo más significativo y estas reparaciones sí pueden implicar la contratación de un técnico. De acuerdo con nuestros cálculos, los ingresos de las cobranzas de los Comités junto a lo que aporten los usuarios de los furos, deberían permitir asumir los costos tanto de mantenimiento como de reparación. Por lo tanto, en la práctica los bajos niveles de cobranza comprobados en las comunidades tornan los furos económicamente insustentables.

Pozos: Contrariamente a lo que sucede con los furos, los pozos no requieren de operaciones de mantenimiento y reparaciones que necesiten recursos financieros, por lo que la sustentabilidad económica de los pozos es buena.

Cisternas: La necesidad de movilizar recursos financieros para mantener o reparar las cisternas es muy reducida. A mediano y largo plazo algunos trabajos de mantenimiento o reparación en los sectores de captación podrían ser necesarios, pero sin requerir de montos elevados. Es probable que este gasto surja del pago de los usuarios. En esta perspectiva, las cisternas pueden ser consideradas como económicamente sustentables.

Todavía no consideramos aquí una eventual reposición de tanques de agua a largo plazo. Estos tienen una duración de uso estimada de entre 10 y 15 años. Sus costos de compra y transporte son bastante elevados y no significa para los usuarios un sistema de ahorro a largo plazo. Consideramos que la sustentabilidad económica de las cisternas es buena.

3.4.2.4 Vertiente ambiental de componente de agua

Tanto desde el punto de vista teórico como de acuerdo con las observaciones hechas en el terreno, consideramos que el componente de agua es ambientalmente sustentable. No se identificó ningún impacto negativo a raíz de la captación de agua a través de los furos, pozos o cisternas.

- **Sustentabilidad del subcomponente de cría de animales**
- **Sustentabilidad técnica del subcomponente de cría de animales**

Fomento: De acuerdo con las declaraciones del personal del Proyecto y los informes, el fomento de la cría de animales enfrentó ciertos problemas técnicos relacionados con su adquisición. En una primera fase, los animales fueron comprados en la provincia de Sofala, relativamente cerca del distrito de Govuro. Este local fue escogido debido a la disponibilidad de animales en venta, pero, por sobretodo, en razón de las condiciones agro-ecológicas que favorecen la salud y resistencia de los animales y, consecuentemente, su adaptación a los locales de fomento. Posteriormente, se decidió adquirir los animales en la zona de Mambone, pero se comprobó que estos animales no se adaptaban bien a las condiciones de los locales de su reasentamiento. Esto provocó una mortalidad bastante elevada que contrarrestó el estímulo de las compras.

A nivel de las comunidades, observamos una gran cantidad de dificultades para mantener los registros de las devoluciones al día, como para seguir la evolución de los rebaños (mortalidad, enfermedad, ventas, consumo, etc). De hecho, los datos disponibles sobre las devoluciones y la evolución de los rebaños se limitan a apenas un período del Proyecto, además de de diversas inconsistencias.

Crianza: Los miembros de las comunidades dijeron tener conocimientos técnicos necesarios para criar animales, pero esta apreciación parece no tomar en cuenta las dificultades enfrentadas en lo relativo a salud de los animales (ver a continuación).

Asistencia veterinaria: En lo relativo a la asistencia veterinaria, tanto los datos del Proyecto como de los criadores indican la existencia de serios problemas de salud animal. La actividad de los “promotores veterinarios” formados por el Proyecto es inexistente o deficiente y existen pocas posibilidades de tratamiento en la región. Como alternativa a los promotores, los productores mencionaron apenas “el técnico de pecuaria en la sede”, pero este técnico no se traslada a las comunidades por falta de combustible (este hecho fue confirmado por el director de SDAE).

El pobre desempeño de los promotores parece ser esencialmente causado por la falta de incentivo financiero individual (los criadores no quieren pagar a los promotores). Se trata de una desmotivación de los promotores para actuar, limitando así las posibilidades de cobranzas para la reposición de stock de medicamentos. Observamos que los criadores tienen poco conocimiento de las medidas de prevención. Una pequeña minoría de criadores que recibió animales fue capaz de mencionar algunas medidas preventivas. El hecho de tener designado “segundos beneficiarios” para la cría no parece ser suficiente para inducir a un mayor cuidado de los animales. De esta manera, la sustentabilidad técnica de crianza de animales parece estar bastante comprometida.

De una forma general, el análisis de los diversos aspectos técnicos del subcomponente de crianza de animales indica una pobre sustentabilidad técnica.

3.4.3.2. Sustentabilidad organizacional del subcomponente de cría de animales

Fomento: El principio de devolución de los animales fue considerado pertinente por el conjunto de nuestros interlocutores. En la práctica, todavía se observan grandes diferencias en la forma de manejar este principio según las comunidades. En Singarele II, las devoluciones funcionaron muy bien y los miembros de la comunidad declararon que “solo se va a detener cuando todos hayan recibido animales”. En este local existe un registro de devoluciones relativamente bien establecido y actualizado. En otras comunidades, la situación es sensiblemente menos positiva (devoluciones parciales o ausencia de devoluciones, ausencia de registros, conflictos sobre la designación de segundo beneficiario). Aparentemente, la forma de operar es fuertemente condicionada por el grado de cohesión de las comunidades y por las cualidades de sus líderes.

Crianza: En el nivel de la actividad de crianza, no distinguimos problemas organizacionales particulares. En la región, los rebaños no son acompañados de pastores y existen pocos hechos de robo o invasión de campos por parte de los animales. En este contexto no se necesita tomar medidas organizacionales particulares.

Asistencia veterinaria: Tal como indicado en el precedente capítulo, la asistencia veterinaria facilitada por los promotores es extremadamente deficiente o inexistente. Hay que remarcar que esta situación ya era enfrentada en el Proyecto 2009, de acuerdo con este informe.

De forma general, el examen de diversos aspectos organizacionales del subcomponente de cría de animales indica una sustentabilidad pobre.

3.4.3.3 Sustentabilidad económica de subcomponente de cría de animales

De una forma general, los criadores afirmaron que el fomento del Proyecto permitió aliviar la pobreza a través de la venta de animales. Se trata del principal impacto del Proyecto (ver capítulo 3.5.3). Existe una demanda local bastante fuerte y los criadores no tienen problemas serios para vender. Los precios son considerados buenos y aceptables.

Entretanto, se distinguen ciertos factores que pueden afectar seriamente la sustentabilidad económica de la crianza del animal: uno es la bastante frecuente enfermedad y las deficiencias en términos de tratamiento veterinario, más el hecho de que algunos productores consumen o venden animales antes de su reproducción.

En relación con las gallinas, se nota igualmente los riesgos causados por la frecuente presencia de depredadores que no son controlados o repelidos, pese a la construcción de varias jaulas, que son adecuadas. En el informe de Proyecto 2007, se menciona la construcción de 40 gallineros por parte de los beneficiarios con el uso de material local; en los siguientes no se vuelve a mencionar más esta actividad, aunque si se habla de los depredadores. Diversas personas dijeron no tener ese tipo de infraestructura y no parecían convencidas de su utilidad. Observamos igualmente jaulas “promovidas” por el Proyecto, hoy en estado de abandono. Consideramos que la sustentabilidad económica del subcomponente de crianza de animales es moderada.

3.4.3.4. Sustentabilidad ambiental del subcomponente de cría de animales

De acuerdo con las declaraciones de nuestros informantes y las reseñas provenientes de los informes, el fomento de la actividad con animales no causó daños ambientales. Debido a la estructura de plantación de la región, (campos de cultivo de secano diseminados en vastas áreas y falta de producción hortícola) la actividad pecuaria no crea daños en los cultivos ni genera problemas para el uso de la tierra. Igualmente se escucharon quejas sobre la eventual contaminación de enfermedades sufridas por los animales “nativos” a través de la introducción de otros provenientes de regiones cercanas.

3.4.4. Sustentabilidad del subcomponente de producción y comercialización de ananás

Vertiente técnica: De acuerdo con informes del Proyecto y las declaraciones de informantes, un esfuerzo significativo fue hecho para divulgar técnicas de cultivo de los ananaseiros. El material propagandístico que fue distribuido por el Proyecto fue considerado como de buena calidad por los productores (cambios vigorosos, libres de ataques de plagas y enfermedades). De forma general, constatamos que estas técnicas son bien dominadas e implementadas por los productores, que ahora saben que la reproducción de ananás es a partir de la poda. Dominada la técnica, los productores asimilaron las formas de tratamiento contra las plagas y hongos, y así, desde el punto de vista de la competencia de los productores, consideramos que la producción de ananá es técnicamente sustentable.

Sin embargo, notamos que los productores enfrentan problemas relacionados con las escasas lluvias. A pesar de la fuerte resistencia de los ananaseiros a la sequía, algunos productores

comentaron sobre una fuerte reducción del tamaño de las frutas y una mayor vulnerabilidad a las plagas desde el inicio de 2011. Debido a las dificultades de acceso a fuentes de agua, los interlocutores consultados coincidieron en que ninguno logró paliar este problema a través del riego.

A nivel técnico, los productores declararon no enfrentar algún tipo de problema en particular para la comercialización de su producción. Frecuentemente, los ananás son vendidos a partir de los campos y los productores no necesitan de medio de transporte. También saben los productores que los materiales para el tratamiento de plagas están disponibles localmente.

De forma general, consideramos que la sustentabilidad técnica de producción de ananás es moderada en la medida en que puede ser comprometida por los factores de orden climático. El uso de medios de regadío apenas podría mitigar el riesgo de sequía pero ninguno de los informantes del Proyecto declaró tener la posibilidad de recurrir a este medio.

Vertiente organizacional: Los productores que entrevistamos dijeron no enfrentar problemas organizacionales particulares. El cultivo de ananá no implica por ejemplo la contratación de mano de obra. El registro escrito de las actividades de producción y de comercialización promovido por el Proyecto no parece ser efectuado de forma sistemática. Pero, de acuerdo con los productores, eso no constituía un problema y consideran que el registro era esencialmente requerido para documentar e informar del Proyecto. Notamos igualmente que un subcomponente de ananás no preveía acciones como la producción o la comercialización en grupo, lo que podría implicar medidas organizacionales específicas.

El principal problema de orden organizacional se relaciona con la devolución de plantas para nuevos productores. Estas devoluciones fueron incipientes durante la realización del Proyecto y no continuaron después. Aparentemente, esta situación fue causada por los mismos factores que limitaron las devoluciones de animales: un débil marco del Proyecto a lo que se sumaron las deficiencias mostradas por los líderes comunitarios.

Consideramos que la sustentabilidad organizacional del subcomponente de ananás es débil.

Vertiente económica: Las informaciones contenidas en los informes durante el trabajo en el terreno indican la existencia de un mercado local y regional para los ananás. Anótese que la comercialización de ananás en Inhambane no fue objeto de prohibición de circulación, tal como sucedió en las regiones centro y Norte del país debido a la aparición de la mosca de la fruta. Por esto, los productores de ananás no enfrentan problemas particulares para vender su producción y los precios son considerados como satisfactorios a pesar de reducirse sensiblemente durante los períodos de picos de producción. Notamos en particular el caso de un productor situado al costado de la ruta nacional que consiguió adquirir una moto con las ganancias de la venta de ananás. Se trata de un productor particularmente empeñado y con dedicación al Proyecto. Mencionó otras situaciones en las que la comercialización de ananás permitió adquirir chapas para el techo de la casa y mobiliario. Desgraciadamente, los informes del Proyecto y las informaciones recibidas durante la evaluación no permiten tener una visión más amplia acerca de esta cuestión. Se destaca que el costo de los insumos necesarios para la producción de ananás (esencialmente productos fitosanitarios) es considerado como accesible.

Consideramos que la producción de ananás es sustentable desde el punto de vista económico a pesar de los riesgos de sobreproducción y la consecuente caída de precios. Este riesgo podría ser considerablemente reducido si los productores utilizaran técnicas simples y baratas para acelerar la floración (como el carbonato de calcio por ejemplo).

Vertiente ambiental: El clima del distrito de Govuro es moderadamente adaptado para el cultivo óptimo de ananás debido a su poca e irregular lluvia. Los productores de ananás dijeron que solo lograron cosechas bastante buenas en 2010 (2008, 2009, 2011 y 2012 fueron castigados por períodos de fuerte sequía). Consideran que el uso de fertilizantes no es necesario, lo que podría indicar que los suelos son adecuados. Aún es probable que los campos utilizados para la producción de ananás sean demasiado recientes para enfrentar problemas de fertilidad.

3.4.5 Sustentabilidad del subcomponente de producción y comercialización de hortalizas

3.4.5.1 Sustentabilidad técnica del subcomponente de producción y comercialización de hortalizas

La producción de hortalizas en el distrito es fuertemente condicionada por los factores climáticos y la escasez de fuentes de agua más allá de las márgenes del río Save. El uso de medios de riego se vuelve primordial para asegurar una producción regular. Sin embargo, existen fuertes riesgos de lluvias en los alrededores del río, limitando así el aprovechamiento de estas fuentes de agua. De acuerdo con información obtenida durante la evaluación, la disponibilidad de insumos necesarios para la producción de hortalizas es inconstante y no existen productores de semillas en el distrito. En cuanto a la comercialización, diversas personas mencionaron problemas relacionados con el transporte a partir de las zonas de producción hasta los mercados. Por esto, consideramos que la sustentabilidad técnica del subcomponente de hortalizas es bastante débil.

3.4.5.2 Sustentabilidad organizacional del subcomponente de producción y comercialización de hortalizas

El Proyecto preveía la actuación de un grupo de productores hortalizas funcionando en moldes asociativos. Según datos divulgados en los informes del Proyecto y otros obtenidas en el terreno, este abordaje no fue concretado debido a diversos contratiempos y atrasos durante su implementación. La evaluación de sustentabilidad organizacional del subcomponente de hortalizas venció.

3.4.5.3 Sustentabilidad económica del subcomponente de producción y comercialización de hortalizas

Las informaciones obtenidas durante la evaluación indican la existencia de un mercado local y regional para hortalizas. Este mercado no parece estar plenamente satisfecho en términos de diversidad calidad y la oferta es fuertemente condicionada por factores climáticos. De acuerdo con el director de SDAE, el uso de medios de irrigación por parte de los productores de hortalizas es incipiente. Los agricultores entrevistados declararon no estar muy preocupados por la demanda o por los precios, aunque insistieron sobre la falta de medios de transporte, sobre la escasez de recursos financieros para adquirir motobombas y sobre las carencias recurrentes de productos fitosanitarios en Nova Manbone (un problema reconocido por el director do SDAE). Algunos admiten el hecho de que el cultivo de hortalizas es arriesgado debido a las apariciones frecuentes de plagas o por la intrusión de animales en los campos. Existen, además, riesgos de robos de productos y herramientas en los campos.

En el marco del Proyecto, los resultados deseados en términos de generación de rendimiento a través de la producción y comercialización de hortalizas no fueron alcanzados, esencialmente por el factor climático mencionado. En el caso particular del Proyecto, se considera que la sustentabilidad económica de producción y comercialización de hortalizas es mínima.

3.4.5.4 Sustentabilidad ambiental de subcomponente de producción y comercialización de hortalizas

Mediante el uso de medios de riego, la producción de hortalizas es considerada como adecuada con las características ecológicas de la región. De acuerdo con las informaciones recogidas en el marco de la evaluación, el uso de productos químicos y de agua en relación con la producción hortícola es poco intenso. Consideramos así que la producción de hortalizas es ambientalmente sustentable.

3.4.6 Sustentabilidad del subcomponente de apicultura

3.4.6.1 Sustentabilidad técnica del subcomponente de apicultura

Los aspectos técnicos del subcomponente de apicultura corresponden con los equipamientos para la producción, recolección, procesamiento y la comercialización de la miel. Se examinó igualmente el conocimiento de los apicultores adquirido a través de las prestaciones de asistencia técnica del Proyecto.

El Proyecto proveyó colmenas “de transición” y equipamientos de producción para los apicultores. Las colmenas fueron fabricadas de modo local, en cuanto a los artesanos y a la madera. De acuerdo con las informaciones divulgadas en los informes y declaraciones de los interlocutores en el terreno, la calidad de las colmenas producidas fue satisfactoria. Existe el temor de que los apicultores enfrenten problemas de filtración de agua, que se pudra la madera y que, además, reciba ataques de termitas y de otros animales. Estos problemas podrían haber sido evitados con algunas simples mejoras de las colmenas y de sus soportes (algunas tentativas fueron hechas posteriormente en este sentido). A la altura de esta evaluación, la mayoría de las colmenas que observamos se encontraba en pésimo estado de conservación.

Cada apicultor recibió un conjunto completo de equipamiento y protección (máscara, traje, guantes y botas), además de herramientas (fumigador, palanca y escoba). De acuerdo con los apicultores, este equipamiento era suficiente y adecuado para realizar sus actividades. Hoy en día, el equipamiento a disposición de los apicultores se encuentra incompleto y estropeado y con faltantes de piezas en el caso de los fumigadores.

Contrariamente al plan inicial, los apicultores no recibieron equipamiento para la extracción de la miel. Según las declaraciones del personal del Proyecto, este equipamiento fue adquirido y utilizado, pero hoy se encuentra almacenado en las instalaciones de AJOAGO. Aparentemente, el equipamiento no fue entregado en razón de las dudas del técnico de apicultura sobre las condiciones de conservación en el lugar donde estaba, en el seno de comunidad. En el marco de la implementación del Proyecto, es también probable que fuera más práctico de conservar el equipamiento en las instalaciones de AJOAGO. No hubo oportunidad de verificar la existencia y estado del equipamiento de extracción de miel.

El técnico de apicultura del Proyecto dio asistencia técnica sobre gestión de colmenas en general, captura de enjambres, inspección de las colmenas y limpieza de los apiarios. El técnico

también llevó adelante encuentros con líderes comunitarios en las comunidades, sensibilizándolos sobre los perjuicios de las quemas descontroladas, tanto para los apicultores como para la comunidad en general. De acuerdo con declaraciones de los apicultores que fueron visitados, la asistencia técnica fue adecuada y suficientemente amplia. Se constató que los apicultores tenían conocimientos rudimentarios sobre temas como procesamiento y sobre medios de protección de las colmenas ante ataques de animales y del clima.

De acuerdo con el técnico estos mecanismos fueron enseñados, pero los apicultores no se mostraron muy dedicados en materia de aprendizaje y práctica. Se constató efectivamente que los apicultores conocían ciertas técnicas básicas (uso de aceite quemado para proteger los soportes de las colmenas de los ataques de las termitas, utilización de jarabe para mantener al enjambre en la colmena) pero no las utilizaban.

Desde el punto de vista técnico, se destaca que las condiciones ecológicas locales con muy importantes para permitir una producción de miel significativa. Una primera tentativa de fomento de la apicultura en las comunidades de Singarele II y de Cumbine fracasó debido a la escasez de agua en la zona. Consecuentemente, el Proyecto concentró su intervención en el terreno de la apicultura en la comunidad de Chindotane, situada en las márgenes del río Save.

Hoy, de acuerdo con los apicultores, la mayor parte de las colmenas no es operacional y la producción de miel es mínima. Sin embargo, la zona de producción escogida por el Proyecto es idónea y diversos informantes dijeron que existe una demanda significativa de miel a nivel local y en los centros urbanos de la provincia. Así, la poca producción no se explica por falta de mercados; proviene de problemas técnicos, organizacionales y de motivación.

De forma general consideramos que la sustentabilidad técnica de subcomponente de apicultura es muy débil, debido principalmente a los bajos niveles de conocimientos y a la poca dedicación de los apicultores. Todavía se nota que esta apreciación está íntimamente ligada al examen de otras vertientes de sustentabilidad.

3.4.6.2 Sustentabilidad organizacional del subcomponente de apicultura

El punto de sustentabilidad organizacional del subcomponente de apicultura se relaciona con las modalidades de asistencia técnica, producción, recolección, procesamiento y comercialización de la miel. Para el conjunto de estos elementos, constatamos una total dependencia de los apicultores en relación al Proyecto en general y al técnico de apicultura en particular. No fue creada una estructura colectiva al nivel de los apicultores, aunque fuera informal, para ejercer las funciones asumidas por el Proyecto. Esta situación es particularmente notable en el caso del procesamiento y en el de la comercialización de miel (ver sección siguiente). Constatamos igualmente que los apicultores no tenían intención de colaborar entre ellos. Hay que tener en cuenta que el técnico de apicultura del Proyecto no es miembro de AJOAGO (trabajó en SDAE) y solo acompaña la reforma. De acuerdo con el Director de SDAE, no existe otro técnico de apicultura en el distrito. Consideramos que la sustentabilidad organizacional de subcomponente de apicultura aparece muy débil.

3.4.6.3 Sustentabilidad económica de subcomponente de apicultura

La sustentabilidad económica del subcomponente de apicultura es examinada en lo relativo a asistencia técnica y a los medios de producción y comercialización de la miel. Tal como indican los informes del Proyecto, y de acuerdo con las declaraciones del técnico de apicultura y de los apicultores, las reservas fueron muy reducidas en el pasado y casi inexistentes hoy. Considerando la existencia de una demanda significativa (y aparentemente no satisfecha por la oferta local), el bajo nivel de reservas se explica por la falta de producción consecuente y

regular. Hoy en día, la sustentabilidad económica del subcomponente de apicultura aparece como muy flojo.

3.4.6.4 Sustentabilidad ambiental del subcomponente de apicultura

Desde el punto de vista teórico como práctico, consideramos que la actividad apícola promovida por el Proyecto no tiene impacto negativo sobre el medio ambiente y es ambientalmente sustentable.

3.4.7. Sustentabilidad del componente de los Derechos

Sustentabilidad técnica y organizacional del componente de los Derechos: El examen de las vertientes técnicas y organizacionales del componente de Derechos no es relevante en el contexto del Proyecto en la medida en que no se trató de crear, por ejemplo, una institución permanente, un “departamento” en el seno de AJOAGO en el ámbito de la promoción de los Derechos.

3.4.7.1 Sustentabilidad económica y ambiental del componente de Derechos: Típicamente, las actividades de divulgación de Derechos no pueden ser analizadas desde una perspectiva de sustentabilidad económica (no están destinadas a ser desarrolladas o perpetuarse en un modelo empresarial por ejemplo) o ambiental.

Las realizaciones del Proyecto presentaron un grado diferente de sustentabilidad en función de los dominios: Poco para componentes de generación de rendimiento y de seguridad alimentaria satisfactoria para el componente de agua.

3.5 Impacto

Este criterio se corresponde con el análisis de las consecuencias constatadas, previstas e imprevistas, positivas y negativas, de intervención para las comunidades y las autoridades locales. En este caso el diagnóstico tuvo como punto de partida los objetivos y propósito del Proyecto (evaluación del “grado de alcance de los objetivos y de la obtención de resultados” tratando el análisis de eficacia), pero fue más allá de una simple verificación sobre si las metas fueron alcanzadas. Este tipo de diagnóstico necesita habitualmente una investigación profunda, en particular a través de la realización de una consulta exhaustiva que permita recoger datos cuantitativos y comparables con otras fuentes de datos preexistentes. Los medios disponibles para la realización de la evaluación no permitieron este abordaje, limitando así la objetividad y precisión de nuestro análisis de impactos. Mientras tanto, la duración del Proyecto y el período de realización de la evaluación posibilitaron una observación *ex-post* lo suficientemente amplia como para distinguir ciertos índices o probabilidades de impacto.

La siguiente tabla resume nuestra apreciación de los impactos del Proyecto. De una forma general, el Proyecto no tuvo impactos negativos. No distinguimos impactos notables, negativos o positivos, relacionados con componentes de seguridad alimentaria y de los Derechos. El componente de generación de rendimiento tuvo un impacto positivo mínimo, esencialmente en lo relativo a los subcomponentes de cría comercialización de animales y de ananás. El mayor impacto positivo, aunque moderado, se ubica en el componente de agua.

Tabla 17: Impactos

Componente	Impacto						
	Positivo			Sin impacto	Negativo		
	Mucho	Moderado	Mínimo		Mucho	Moderado	Mínimo
Seguridad alimentaria				X			
Agua		X					
Generación de rendimiento			X				
Derechos				X			

3.5.1 Impacto da componente de seguridad alimentaria

Las actividades y los resultados obtenidos en el marco del componente de seguridad alimentaria (apoyo para el cultivo de secano) no tuvieron impacto significativo, por ejemplo sobre seguridad alimentaria, debido a las dificultades de orden ecológico y climático que caracterizan a la región. De hecho, el período de implementación del Proyecto fue afectado por recurrentes sequías, y las prácticas como las posibilidades de riego están muy limitadas (y no estaban contempladas por el Proyecto en el caso de los cultivos de secano). Por un lado existen pocas fuentes de agua en el interior del distrito y, por otro, el uso de las márgenes del río Save es arriesgado debido a las frecuentes lluvias. Nuestra apreciación es congruente con las declaraciones de los miembros de las comunidades que visitamos y de personal del Proyecto, como así también con las informaciones divulgadas en el conjunto de los informes disponibles.

3.5.2 Impacto da componente de agua

De acuerdo con las declaraciones de los miembros de las comunidades que visitamos, del personal del Proyecto, y detalles divulgados en los informes, el componente de agua tuvo un impacto significativo y positivo sobre los medios de vida. El tiempo de traslado y los esfuerzos para obtener agua potable fueron sensiblemente reducidos: algunas personas estimaron que tardaban entre tres y cuatros horas, y ahora ese tiempo se redujo a menos de 30 minutos. Las enfermedades diarreicas agudas que sufría frecuentemente la población se redujeron, y también disminuyeron las afecciones dermatológicas (aparentemente el uso de una cierta fuente de agua para baño producía afecciones como úlceras y picazón). Algunas mujeres mencionaron también que el lavado de la ropa fue facilitado notoriamente, menor tiempo de traslado y lavado más eficaz.

Desgraciadamente, hoy el alcance y la durabilidad de estos impactos positivos quedaron comprometidos al momento de la evaluación debido a los problemas de sustentabilidad técnica, organizacional y económica que afectan los sistemas de abastecimiento de agua, con la excepción del caso de las cisternas.

El componente de agua no permitió generar impactos notorios en términos de capacidad de movilización, acción colectiva y/o cohesión interna de las comunidades.

3.5.3 Impacto del componente de generación de rendimiento

Cría de animales: Tal como está indicado previamente, el fomento de cabritos y de gallinas en el marco del Proyecto tuvo resultados bastante variables en función de las comunidades. En el lugar donde al principio las devoluciones funcionaron, nuestros interlocutores dijeron unánimemente que la disponibilidad y/o el aumento de animales permitía administrar el rendimiento y constituye así un factor de alivio de las consecuencias de la sequía.

En algunos casos, se mencionó igualmente que la crianza de cabritos, aunque sobre todo la de gallinas, permite aliviar la falta de alimentos a nivel doméstico. La mayoría de los campesinos entrevistados dijo que poseía muy pocos animales o ninguno antes de la intervención de AJOAGO. Hoy, estas personas disponen de pequeños rebaños de cabritos y gallinas cuya composición está renovada o aumentada, no obstante algunas enfermedades, algunos problemas en la asistencia veterinaria o la presencia de predadores.

En los locales donde las devoluciones fueron efectivas y eventualmente reiteradas en ausencia de intervención de AJOAGO, se puede inferir que el fomento contribuyó para reforzar la cohesión de la comunidad y su capacidad de acción colectiva. En esta línea de pensamiento, las declaraciones de nuestros informantes en el seno de las comunidades bien asentadas permiten constatar que la gestión de devoluciones creó una dinámica social inexistente antes de la intervención de AJOAGO. Diversos interlocutores manifestaron que las devoluciones constituían una primera experiencia de acción colectiva “autogenerada” a nivel de sus comunidades. Nuestra apreciación aún es bastante sugestiva y desbalanceada por las carencias observadas al nivel de mecanismo de asistencia veterinaria local y de gestión de furos. Nótese también que en ninguna de las comunidades “bien sucedidas” comprobamos formulaciones de nuevos proyectos comunitarios, aunque fueran embrionarios, por ejemplo en el marco de FIL o de eventuales interacciones con los emprendimientos privados liderados por inversores extranjeros en poblaciones vecinas.

El impacto positivo del fomento de animales se extiende probablemente al nivel de distrito, abarcando otros factores en la cadena de valor pecuaria, en la medida que diversos criadores indicaran que no tienen problemas para comercializar su producción. En ciertos lugares, la llegada regular de compradores a las aldeas constituye una novedad y demuestra que la creación de una nueva oferta responde a las necesidades del mercado. Esta apreciación es igualmente sustentada por el hecho de que ninguno de los interlocutores constató una reducción del precio de venta como reacción al aumento de la oferta.

El aumento de oferta de cabrito y gallina podría eventualmente también tener un impacto positivo sobre la fauna silvestre, mitigando los efectos altamente devastadores de la intensa actividad cinegética (de caza) en la región. En esta perspectiva, visitamos un punto de venta de carne de caza al costado de la Ruta Nacional donde fuimos informados de la existencia de una fuerte demanda que contrasta con una notable disminución de los stocks de fauna salvaje en el distrito y un aumento en los precios de venta. Podemos así conjeturar que una mayor oferta de carne de criadero podría ayudar a reorientar los hábitos de los consumidores. Sin embargo, esto es una pura especulación, ya que no se distinguieron tales efectos.

De forma general, el desarrollo de la cría de cabritos y de gallinas no tuvo impactos negativos significativos en el seno de las comunidades. No distinguimos, por ejemplo, casos de conflictos causados por la invasión de campos por parte de los animales o por el aumento de robo de animales. Solamente donde las devoluciones no funcionaron bien, podemos eventualmente considerar que la intervención del Proyecto alentó la pobre cohesión social de las comunidades en cuestión, reduciendo así su “atractivo” para instituciones de apoyo como AJOAGO y aumentando tal vez el enojo de personas que no se beneficiaron de las devoluciones.

Ananás: Los principales impactos del subcomponente de ananás se ubican probablemente en la generación de rendimiento y no mejoramiento en la dieta de las familias productoras. Nuestra apreciación se basa en informaciones divulgadas en los informes del Proyecto (que no

mencionan el tema de la dieta) y en algunas entrevistas efectuadas en el terreno. Se trata de una opinión eminentemente subjetiva debido a la ausencia de informaciones disponibles de forma más completa y sistemática.

En todos los casos, estos probables impactos fueron limitados en razón de la escasa lluvia y fueron muy reducidos en términos de alcance debido al reducido número de beneficiarios y a la falta de devolución de plantas.

Hortícolas: El subcomponente de hortícolas recién fue implementado en 2010 y sus resultados fueron muy débiles en términos de cantidades producidas y vendidas. No se distingue así ningún impacto en términos de generación de rendimientos (o en el mejoramiento de la dieta). El inicio tardío del subcomponente no permitió poner en funcionamiento la vertiente organizacional y las observaciones en el terreno indican que el equipamiento instalado no fue debidamente utilizado y aprovechado por el grupo de campesinos en cuestión.

Apicultura: La promoción de la apicultura en el marco del proyecto tuvo un impacto muy limitado en términos de producción de miel y de generación de rendimiento. Al momento de la evaluación, la mayoría de las colmenas no estaban operacionales y no existía un sistema mínimamente estructurado de procesamiento y comercialización de miel. Así, de forma general, consideramos que el proyecto no permitió crear una cadena de valor apícola sustentable.

Como está mencionado en el capítulo 3.4.6.4 que trata de sustentabilidad ambiental de la apicultura, esta actividad no generó impacto ambiental negativo. Al contrario, la apicultura posibilita la utilización de recursos naturales, de modo que contribuye con el mantenimiento y preservación de los ecosistemas existentes. Las abejas actúan así como polinizadores naturales, tanto de las especies nativas como de las cultivadas, promoviendo la biodiversidad y contribuyendo con el equilibrio del ecosistema. Se trata de una importante, aunque generalmente subestimada, consecuencia de la actuación de las abejas. De acuerdo con la revista Esporo sobre el desarrollo rural en los países ACP, “Estudios demuestran que la colocación de una colmena en una hectárea de cítricos puede aumentar el rendimiento en 40%”.

Adicionalmente, la apicultura practicada con técnicas mejoradas (tales como el uso de colmenas de transición en el marco del Proyecto) podría incentivar el abandono de la práctica tradicional de recolección de miel que implique la destrucción de los enjambres a través del uso de humo. Estos tipos de impacto positivo todavía no pueden ser considerados en el marco del Proyecto debido a la precaria eficiencia de la actividad en general, aunque también debido al contexto local (magra producción de frutas y de miel según los modelos tradicionales).

3.5.4 Impacto del componente de los Derechos

Identificamos pocos impactos relacionados con el componente de Derechos. De forma general, nuestros interlocutores dieron información bastante sucinta sobre el desarrollo de sus conocimientos en materia de legislación o de HIV/SIDA y sobre sus eventuales aprovechamientos. Notamos igualmente que los miembros de las comunidades vecinas de los emprendimientos pecuarios privados de amplia escala no tenían una visión clara sobre las normas legales que permiten generar “beneficios comunitarios” a partir de inversiones privadas (por ejemplo la celebración de un memorando de entendimiento que detalla este tópico).

3.6 Conclusiones

Tal como está indicado en el análisis de los diversos criterios de evaluación, las performances del Proyecto fueron bastante bajas, tanto en relación con la programación inicial (indicadores previstos) como en cuanto al contexto local. De hecho, la concepción del Proyecto nos parece muy ambiciosa y desconectada de los recursos previstos y efectivamente movilizados, en particular a nivel de financiamiento de los recursos humanos técnicos relacionados con el acompañamiento y monitoreo de las actividades. En la práctica, para intentar cumplir el programa de actividades y obtener resultados tangibles, encontramos que AJOAGO debió generalizar sus recursos, haciendo un poco de todo, pero sin el debido acompañamiento organizacional a nivel de las comunidades. Esta situación se vio agravada por diversos imponderables, tales como los factores climáticos o las deficiencias de ciertos intervinientes externos (en particular el caso de los componentes de agua o de los Derechos).

De hecho, consideramos que el mayor problema conceptual que demoró el desempeño del Proyecto se ubica en la apuesta a la capacidad de acción colectiva de los beneficiarios. Usamos aquí el término apuesta en la medida que el Proyecto no detalló y no clarificó su estrategia en lo relativo a la promoción y al encuadramiento de acciones colectivas en el seno de las comunidades. La duración efectiva de implementación fue también exigua para concretar los resultados esperados, en particular en lo referente a generación de rendimientos. Es probable que ni Intermón Oxfam ni AJOAGO previeran adecuadamente la carga de trabajo representada por las actividades de movilización comunitaria. Así, en esta perspectiva, no es sorpresa que los resultados alcanzados sean decepcionantes en comparación con las expectativas iniciales, pese a un eventual desempeño excelente de las partes involucradas (AJOAGO, IO, beneficiarios). Consideramos que la formulación sucesiva de los cuadros lógicos del Proyecto está caracterizada por una serie de errores conceptuales y formales, lo que vuelve a esta herramienta poco útil para la implementación y monitoreo del Proyecto.

De forma general, los objetivos del Proyecto no fueron alcanzados y la mayor parte de los resultados esperados no fueron obtenidos o no ofrecen garantía de sustentabilidad. No consideramos así que la vulnerabilidad socioeconómica de los grupos “blanco” fuera reducida y que su calidad de vida haya mejorado de forma significativa.

3.6.1 Principales lecciones aprendidas

Relativo a la concepción del Proyecto:

- Las dinámicas de colaboración entre los miembros de las comunidades (para la réplica de nuevas prácticas por ejemplo) no son fácilmente inducidas en ausencia de prácticas previas “endógenas” de cooperación (por ejemplo asociaciones, sistema de crédito y ahorro rotativo, mecanismos de ayuda mutua en las *machambas* o huertas). No distinguimos este tipo de prácticas o de disposiciones en el seno de las comunidades incluidas en el Proyecto y, al contrario, constatamos la existencia de conflictos latentes y una falta de confianza patente entre los miembros de las comunidades (con la excepción notable del caso de Singarele II). En estas condiciones, recursos significativos deben ser movilizados para promover y desarrollar el concepto de acción colectiva y para monitorear su implementación. En una primera fase (durante el período de implementación del Proyecto), es probable que el mecanismo de devolución de animales, simientes o plantas solo pudiera funcionar eficientemente con un fuerte involucramiento del personal del Proyecto. Una eventual continuación del mecanismo de devolución después de finalizado

el Proyecto es dudosa ante la falta de experiencia, carencia confirmada durante la propia implementación del Proyecto.

- En cuanto al tema pecuario, el Proyecto preveía divulgar e masificar el uso de diversas técnicas de cría y cuidados veterinarios y prácticas a través de la figura del promotor, con base en la comunidad. Encontramos que este modo de intervención no fue bien recibido debido a la falta de un modelo bien definido y ajustado a las modalidades de retribución del promotor y de reposición de stock de medicamentos. En este caso, es probable que un acompañamiento casi permanente del Proyecto sea necesario para asegurar que estas modalidades sean efectivamente implementadas.
- En un contexto de gran precariedad o vulnerabilidad de la población, las intervenciones de desarrollo deben traer beneficios individuales, tangibles y rápidos para sustentar el desarrollo de las personas; el punto de partida para definir estos tipos de beneficios deben ser los intereses manifestados por los propios beneficiarios. Así es probable que los componentes de apicultura y de cultivo de ananás del Proyecto no fueran suficientemente apoyados en estos intereses, suscitando comportamientos oportunistas.
- En cuanto al agua, pensamos que la “aplicación automática/sistemática” de normas y procedimientos de la Política Nacional de Agua debería ser reconsiderada por IO o por AJOAGO. La vasta literatura sobre implementación de esta política indica la existencia y una recurrente aparición de serios problemas conceptuales y prácticos del modelo de Comité de gestión.
- Constatamos que la temática de los Derechos no es una prioridad para la población. Probablemente este tema debería ser tratado de forma transversal y en relación con actividades concretas (por ejemplo un proceso de titularización de tierra o un proyecto de carácter empresarial).

Relativo al componente de seguridad alimentaria:

- El uso de campo de demostración “colectivo” para divulgar técnicas mejoradas de cultivo no es necesariamente el más eficiente; la elección de este modelo de intervención debe ser analizada en función del contexto local y de las preferencias de los interesados; en el caso de Govuro observamos una clara preferencia hacia una asistencia técnica individualizada.
- La sequía tuvo un fuerte impacto negativo sobre el desarrollo de los cultivos de secano (también en los casos de producción de hortalizas y de ananás), reduciendo así las posibilidades de observar las eventuales mejorías trazadas por las técnicas de conservación de suelos y de rotación de cultivos promovidos por el Proyecto y comprometiendo la concreción al principio de devolución de simientes o plantas. En el contexto de Govuro, la posibilidad de desarrollo en los cultivos de secano es eminentemente cuestionable ante la ausencia de un abordaje holístico y... costoso (construcción de diques, instalación de medios de riego, mejoramiento de almacenamiento, promoción del uso de simientes mejoradas, sistema de venta de simientes, mejoramiento de capacidad de labrado, etc).
- Encontramos pertinente apoyar la reconstrucción de los stocks de simientes después del período de lluvias y de una sequía particularmente drástica, en particular a través del sistema de ferias. En este caso, se trata de una intervención de emergencia, de carácter esencialmente “humanitario” que no debería ser confundida con una acción de desarrollo sustentable y que contiene sus propios riesgos y posibles efectos indeseables.

Relativo al componente de agua:

- Tal como en otros numerosos sitios del país, el Proyecto enfrentó una situación bastante habitual y preocupante en relación con el desempeño de los Comités de gestión de los puntos de agua y con la apropiación de presupuestos de Política Nacional por parte de las comunidades. En este contexto, aparece como legítimo considerar la utilización de un abordaje diferente, tal vez a través de la privatización de posesiones y de gestión de los puntos de agua, tal como sucede en las zonas suburbanas.
- El sistema de cisterna demostró ser bastante eficaz y apreciado por los beneficiarios. Es obvio que el principal factor limitante para la ampliación de este sistema es el costo de los materiales y el equipamiento (chapa de cobertura, tanque, área de recolección cimentada).

Relativo al componente de generación de rendimiento

- *Cría de animales:* El estímulo para la cría de cabritos es, en alguna medida, menor que el de gallinas que tuvo un impacto significativo y positivo y se mostró adecuado para las condiciones ecológicas y económicas de la región. Desgraciadamente sucedió que el concepto de devolución no fue debidamente implementado debido a factores de orden social (débil liderazgo local y bajo grado de cohesión de las comunidades) y ciertas fragilidades a nivel del acompañamiento de AJOAGO. Adicionalmente, los problemas de sustentabilidad que caracterizan el sistema de promotores veterinarios locales determinan un abordaje más “empresarial” de la función de promoción.
- *Ananás:* A pesar de la buena adaptabilidad a los períodos de estrés hídrico, el cultivo de los ananaseiros en Govuro no está exento de riesgos significativos. Ante la ausencia de un componente de riego, se puede cuestionar lo pertinente de desarrollar este cultivo en la perspectiva de un mejoramiento durable de los rendimientos y considerar el estímulo hacia el ananá de forma más amplia con el fin de mejorar y diversificar la dieta.
- *Hortícolas:* La producción de hortalizas demostró ser inviable ante la falta de medios de riego mínimamente eficaces. Esto es una evidencia que cuestiona lo práctico del Proyecto en esta materia. El último intento para la instalación de un molino de viento en un lugar perfectamente adecuado demostró que el equipo del Proyecto efectuó este cuestionamiento. En la medida en que se trató de un equipamiento colectivo, quedó en claro que el grupo seleccionado por AJOAGO no tenía las capacidades ni la disposición para dirigirlo. Este tipo de equipamiento colectivo necesita un fuerte acompañamiento externo capaz de generar las condiciones para su gestión y alcanzar un pleno aprovechamiento.
- *Apicultura:* En el distrito de Govuro, la práctica de la apicultura es fuertemente restringida a causa de los recursos hídricos y de la quema descontrolada. Estos factores no fueron debidamente considerados en el momento de la concepción e inicio del Proyecto. A pesar de ser poco formal, el mercado existente se caracteriza por una demanda insatisfecha, tanto en términos de calidad como de cantidad. El aprovechamiento de este mercado implica desarrollar un carácter emprendedor por parte de los apicultores. Encontramos como probable que el personal del Proyecto no tomó suficientemente en cuenta este tema, tal vez por considerar que la apicultura era solo una actividad anexa en lugar de ser un verdadero negocio.

Relativo al componente de los Derechos:

- No distinguimos efectos tangibles en el seno de las comunidades sobre el peso del Proyecto en lo relativo a los Derechos y descubrimos un leve grado de apropiarse de este componente por parte de los miembros de las comunidades. A través de la lectura de documentación del Proyecto, distinguimos, como trasfondo, una retórica relativamente sofisticada sobre la necesidad de promover los Derechos en el seno de las comunidades. Sin embargo, no encontramos ninguna referencia sobre situaciones concretas en algún área del Proyecto que podrían justificar este discurso; por ejemplo, un diagnóstico de los conflictos de la tierra, de desempeño de FIL o de funcionamiento de los Consejos Consultivos distritales. Consideramos probable que el poco interés de los miembros de las comunidades en lo relativo a los Derechos obedece, fundamentalmente, a la falta de relación con situaciones concretas.

PARTE 2: PROYECTO EN MARRACUENE (APOJ)

- **MARCO DEL PROYECTO EN MARRACUENE**

- **Contexto y problemática del Proyecto**

De acuerdo con el documento de presentación del Proyecto, la problemática de desarrollo de la población del distrito de Marracuene es resumida de la siguiente manera:

“Alta vulnerabilidad socioeconómica debida a MV insuficientes e inseguros”

- **Organización y duración**

El Proyecto tenía una duración prevista de X meses; debía comenzar en el mes de X de 200X y finalizar en X de X. Posteriormente, el inicio del Proyecto fue pospuesto para X de 20X. En la práctica, el Proyecto arrancó en X de X y finalizó en X de X.

El Proyecto fue implementado por (APOJ) con apoyo técnico de IO. En total, el equipo de trabajo contaba con 2 funciones de IO y 6 funciones de APOJ. El capítulo 3.4.1 trata de los recursos humanos y detalla la composición del equipo de trabajo. Adicionalmente, el Proyecto contó con la participación puntual de otro personal de las dos organizaciones.

- **Presupuesto y financiamiento**

El presupuesto del Proyecto (Govuro y Marracuene) era de 3.558.803,98 €, de los cuales 2.800.000 € eran financiados por AECID y 758. 803,98 € financiados por IO.

- **Objetivos del Proyecto**

Según los diversos Convenios, la intervención tenía los siguientes objetivos:

- **Objetivo general**

De acuerdo con el Convenio de 2009, el objetivo general del Proyecto era “Reducir la vulnerabilidad socioeconómica y mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades de la localidad de Nhongonhane, del distrito de Marracuene, promoviendo la diversificación, la protección y la sustentabilidad de sus medios de vida”.

Los convenios que siguen conservan la esencia del objetivo general tal como fue formulado inicialmente, aunque se modifica el alcance geográfico y el número de beneficiarios. Se destaca que los últimos datos de monitoreo del Proyecto indican que 39% de los agregados familiares de los beneficiarios deberían ser liderados por mujeres.

Lógicamente, los respectivos indicadores del objetivo general fueron también modificados para tomar en cuenta las formulaciones sucesivas. A partir de 2010, estos indicadores aumentan la “disponibilidad y el acceso al agua potable”. La tabla siguiente detalla las diversas formulaciones de objetivo general y de sus indicadores de acuerdo con los convenios sucesivos.

Tabla 18: Objetivo general

Objetivo general	Indicador	Convenio
Reducir la vulnerabilidad sócio económica y mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades de la localidad de Nhongonhane, distrito de Marracuene, promoviendo la diversificación, protección y la sustentabilidad de sus medios de vida. (2009)	El total de los 1.224 beneficiarios del Proyecto demostró mejoría de la capacidad en medios de vida en base a la producción agrícola y pesquera después de 24 meses del convenio.	2009
Reducir la vulnerabilidad socio económica y mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades de las localidades de Nhongonhane, Sede y Taula del distrito de Marracuene promoviendo la diversificación, la protección y la sustentabilidad de sus medios de vida. (2010)	Todas, las 6.780 familias beneficiarias del Proyecto en las localidades de Nhongonhane, Sede, Taula y Macanza demostraron mejoría en la capacidad respecto a medios de vida en base a la producción agrícola, pecuaria, pesquera, y disponibilidad y acceso al agua potable. (2012)	2010
Reducir la vulnerabilidad sócio económica y mejorar la calidad de vida de cerca de 7.233 agregados familiares correspondientes a 36.165 habitantes de las comunidades del distrito de Marracuene promoviendo la diversificación, la protección y la sustentabilidad de sus medios de vida. (2011)	Un total de 7.233 familias beneficiarias del proyecto en las localidades de Sede, Nhongonhane, Taula y Macanza muestra mejoría de capacidad en medios de vida en base a producción agrícola, pesquera, disponibilidad y acceso al agua potable. (2011)	2011
Reducir la vulnerabilidad socioeconómica y mejorar la calidad de vida de cerca de 2.477 agregados familiares, de los cuales al menos 967 están encabezadas por mujeres, y corresponden a 12.185 habitantes de las comunidades en el distrito de Marracuene, promoviendo la diversificación, protección y sostenibilidad de sus medios de subsistencia.	n/a	Plano de monitoreo 2012

Tal como queda indicado arriba, se nota la inclusión de datos cuantitativos en la formulación del Objetivo General en 2011 y 2012. Consideramos eso como errado desde el punto de vista metodológico. En todos los casos, encontramos que era inútil de modificar la formulación del Objetivo General. Adicionalmente y en función de las normas metodológicas del cuadro lógico, pensamos que no debería ser mencionado indicador a nivel de Objetivo Global.

- **Objetivos específicos**

En 2008 y 2009, dos objetivos específicos fueron estipulados. En los años siguientes, un tercer objetivo específico fue agregado. La tabla siguiente resume las diversas formulaciones de los objetivos y de los indicadores a lo largo del período de implementación del Proyecto. A partir de 2011, uno de los objetivos agrega dos temáticas diferentes: la producción agrícola y el acceso al agua. Así, en el cuadro de evaluación, consideramos cuatro objetivos específicos que pueden ser resumidos de la forma siguiente:

- Aumento de rendimientos
- Aumento y diversificación de la producción agrícola
- Aumento de empoderamiento
- Aumento de acceso al agua potable

Debido a la formulación de los cuadros lógicos del Proyecto, los resultados relacionados con un componente de generación de rendimiento y con un componente de aumento y diversificación de la producción agrícola son analizados conjuntamente.

Tabla 19: Objetivo específico

Objetivo específico	Indicador	Convenio
Aumenta el rendimiento agrícola y de actividades de pesca en las comunidades asistidas por el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en volumen y valor de la producción agrícola comercializada por las asociaciones y los grupos de campesinos. 	2008
Crece el empoderamiento de los campesinos.	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de asociaciones de productores conscientes de sus derechos legales sobre uso y aprovechamiento de la tierra y aptos en desarrollar la actividad agrícola sin recelo de ser usurpar la tierra. • Asociación de productores más capaces de planear, analizar, priorizar y luchar por sus derechos. • Por lo menos 30% de representatividad de las mujeres en el liderazgo de las asociaciones. 	
1.224 familias aumentaron su renta familiar después de adoptar técnicas mejoradas, mayor venta de producción y mejor integración a los mercados locales.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta en 5% el volumen y el valor de la producción agrícola comercializada por las asociaciones y por los grupos de campesinos. 	2009
Miembros de tres comunidades (Eduardo Mondlane, Samora Machel y Sibacusse) del distrito de Marracuene aumentan y fortalecen sus derechos en temas relacionados con Medios de Vida y otros temas sociales que preocupan a la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de las 11 asociaciones de productores conscientes de sus derechos legales sobre uso y aprovechamiento de la tierra y seguros para desarrollar la actividad agrícola sin recelo: había que cuantificar. • Asociación de productores más capaces de planear, analizar, priorizar y luchar por sus derechos. • Por lo menos 30% de representatividad 	

	de mujeres lidera las asociaciones.	
1.799 familias aumentan la producción y productividad agrícola y rendimientos de las actividades de la pesca en las comunidades asistidas por el Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta en 15% la producción agrícola por las asociaciones y grupos de campesinos a fines de 2010. • Crece en 30% el rendimiento de la comercialización agrícola por las asociaciones y grupos de campesinos a fines de 2010. • Se eleva en 15% producción pesquera en zonas de implementación del Proyecto. • Aumenta en 15% el rendimiento de la producción pesquera. 	2010
225 familias promueven alternativas que ayudan a reducir la vulnerabilidad de las zonas de secano/altas en comunidades dependientes de la lluvia para su producción agrícola. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • n/a 	
Las 4.756 familias de las comunidades de Pazimane y Possulane, del Distrito de Marracuene, tienen garantida y satisfechas necesidades básicas de consumo humano de agua potable segura y fiable. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • El 90% de las familias de las comunidades beneficiarias tiene disponibilidad y acceso al agua potable para el consumo. 	
7.233 familias de campesinos aumentan la diversificación y el acceso al agua potable para mejorar su seguridad alimentaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta 15% la producción agrícola de cereales (mijo), leguminosa (cacahuate o maní y poroto) y hortalizas (pepino, zanahoria, cebolla, repollo, patata reno) usando variedades de ciclo corto. Producción y productividad por parte de las asociaciones y grupos de campesinos hasta fines de 2011; • Aumenta 15% la producción pesquera de los beneficiarios del proyecto; • Noventa familias (70%) en cada una de tres comunidades (Pazimane, Possulane y Macandza) beneficiarias tiene acceso al agua potable para el consumo a una distancia inferior a un kilómetro. 	2011
2.477 familias (2.297 dedicadas a la producción agrícola y 180 a la pesca) mejoran su renta familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta en 15% el valor de la producción agrícola comercializada por las asociaciones así como los grupos de pescadores, hasta 2011. 	
Los miembros de 18 asociaciones del distrito de Marracuene conocen sus derechos vinculados a medios de vida y otros temas sociales relevantes para su vida cotidiana.	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco asociaciones de productores efectúan pedidos de DUAT (en la zona baja) • 20 miembros de las asociaciones de productores efectúan pedidos de DUAT (en la zona alta) 	

	<ul style="list-style-type: none"> • 18 asociaciones de productores presentan propuestas para el acceso a los fondos de inversión en iniciativas locales. • Por lo menos 30% de las mujeres está representada en el liderazgo de las Asociaciones recién integradas al PAC 2011 (Comité de Gestión y Consejo Fiscal). 	
2.297 familias campesinas, de las cuales 967 están encabezadas por mujeres, aumentan la diversificación y la producción agrícola para mejorar su seguridad alimentaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta en 15% la producción agrícola de cereales (maíz), leguminosas (cacahuetes, alubias) y verduras (pepino, cebolla, repollo, patata) usando variedades de ciclo corto de producción y productividad por las asociaciones y grupos de agricultores hasta fines de 2012. • Aumenta en 15% el pescado logrado por pescadores beneficiarios del proyecto. • Noventa familias beneficiarias (70%) en cada una de tres comunidades (Pazimane, Possulane, Macandza) tiene acceso al agua potable para el consumo a una distancia inferior a un kilómetro. 	Plano de monitoreo 2012
2.477 familias (2.297 de producción agrícola de las cuales 967 son encabezadas por mujeres, 180 en la pesca y 60 de producción caprina) mejoran su renta familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentado en un 15% el valor de la producción agrícola comercializada por las asociaciones y grupos de pescadores hasta 2012. 	
2024 familias aumentan su renta familiar a través de la adopción de técnicas mejoradas, aumento de venta de la producción y una mejor integración a los mercados locales.	n/a	
Los miembros de las 18 asociaciones y 14 comunidades del distrito de Marracuene conocen sus derechos en relación con los medios de vida y otros temas sociales relevantes para su vida diaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco asociaciones de productores hacen pedidos de DUAT (en la zona baja). • 20 miembros de asociaciones de productores efectúan pedidos de DUATs (en la zona alta). • 18 asociaciones de productores someten propuestas para el acceso a fondos de inversión en iniciativas locales. • Un 30% de las mujeres representada al frente de las Asociaciones (Comité de Gestão e Conselho Fiscal) 	

4.5 Resultados esperados e indicadores

A lo largo de la implementación del Proyecto, los resultados esperados fueron modificados en función de sus respectivos resultados esperados, tal como se resume en las siguientes tablas.

Tabla 20: Resultados esperados e indicadores relativos a componente agrícola y pesquero

Resultados esperados	Indicadores de rendimiento
Se apoya y aumenta la producción y la productividad de 1.224 familias, de las cuales 1.144 se dedican al sector agrícola y las otras 80 a la pesca, a través de respaldo técnico y dotación de recursos materiales. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • 10% aumentó área cultivada al final de 2009. • 5% de aumento en los rendimientos de los principales cereales y legumbres. • Aumentó en 2 meses el período en que las familias son capaces de subsistir desde a última cosecha.
Asociaciones de campesinos reforzadas mejoran su capacidad para integrar la cadena de producción. (2008, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Seis asociaciones de campesinos son registradas y legalizadas. • 11 asociaciones de productores y 2 grupos de pescadores entrenados aplican los conocimientos adquiridos. • Almacén colectivo construido. • Porcentaje de campesinos (desagregados en género) en los locales abarcados. • Nuevas oportunidades de mercado identificadas y exploradas. • Recolección de datos semanales de mercado y ambulantes.
Apoyada y aumentada la producción y productividad de 1.799 familias, 1.669 del sector agrícola y 130 del área pesquera, a través de apoyo técnico y recursos materiales. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en 20% el área cultivada hasta el cierre de 2010. • Aumentó 10% el rendimiento agrícola entre los principales cereales y legumbres. • Creció 60% la producción de pescado y camarón en relación a los anteriores niveles de producción.
Cinco grupos de campesinos reforzados, mejoraron su capacidad para alternar las fuentes de la dieta alimentaria y la renta. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco grupos de campesinos apoyados en ganado caprino y gallinas nativas.
18 Asociaciones de campesinos y tres grupos de pescadores reforzados, mejoran su capacidad para integrar la cadena de comercialización/valor (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro Asociaciones de campesinos registradas y legalizadas • 18 Asociaciones (de las cuales tres son nuevas y de productores) y tres grupos de pescadores entrenados, aplican conocimientos sobre las técnicas de producción y sanidad vegetal/animal. • Un almacén colectivo construido en 2009/2010 con sistema de frío, montado y equipado con medios para el procesamiento y conservación de hortalizas, legumbres y pescado, de acuerdo con las recomendaciones de un estudio hecho a fines de 2011. • Datos semanales de mercado distribuidos. • El 90% de la producción recogida por los campesinos es procesada, conservada en el almacén y después comercializada localmente, en la ciudad de Maputo, Xai-Xai y otros puntos

	del país.
Capacidad de APOJ y SDAE para planear, implementar, y monitorear intervenciones de medios de vida sustentables reforzada. (2008, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Informes trimestrales de progresos entregado a tiempo y requiriendo pocas correcciones por parte del equipo de Intermón Oxfam. • Por lo menos 80% de los objetivos del Proyecto fue alcanzado al final de 2009. • Género integrado en todas las actividades del Proyecto
Reforzada la producción agrícola de 2.297 familias. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentó en 20% el área cultivada antes del final de 2011. • Se incrementó en 10% el rendimiento agrícola de los principales cereales (mijo) y legumbres (zanahoria, pepino, poroto) de 2.297 familias. • El 80% de las 2.297 familias entrenadas/ recicladas aplicando los conocimientos sobre técnicas o tecnologías sustentables en la producción agrícola. • Aumentado en dos meses el plazo en que las familias son capaces de subsistir desde a última cosecha.
Reforzada la producción agrícola de 2.297 familias de las cuales 967 son encabezadas por mujeres. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el 20% del área cultivada antes de fines de 2012. • Aumento del 10% de los ingresos agrícolas en los principales cereales (maíz) y verduras (pepino, judías verdes, zanahoria) de 2.297 familias. • El 90% de las 2.297 familias se reciclan aplicando los conocimientos sobre técnicas y tecnologías para la producción agrícola sostenible. • Aumentado en 2 meses el tiempo que las familias son capaces de subsistir desde la última cosecha.
Reforzada la producción pesquera de 180 agregados familiares. (2011, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Cincuenta pescadores beneficiarios de material de pesca artesanal. • Un 15% aumentó la producción de pescado y marisco. (2011) • Treinta pescadores son beneficiarios de material para la pesca artesanal, y llega a 5% el aumento en la producción de pescado y marisco (2012)

Tabla 21: Resultados esperados e indicadores relativos al componente de agua

Resultados esperados	Indicadores de rendimiento
4.756 familias mejoraron el acceso y la disponibilidad de agua potable para el consumo y prevención de enfermedades hídricas, a nivel local. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Tres fuentes de agua potable segura abiertos para el consumo humano y la higiene personal. • Tres comités de gestión de agua creados y entrenamiento sobre mantenimiento de las fuentes aplicando conocimientos adquiridos.
4.756 familias mejoran el acceso y la disponibilidad de agua potable a menos de 1 km de su comunidad para el consumo y prevención de enfermedades y dolencias de origen hídrico, a nivel local. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Tres fuentes de agua potable segura abiertas, usada para consumo humano/higiene personal • Tres comités de gestión de agua creados y entrenados sobre mantenimiento de las fuentes aplicando conocimientos adquiridos. • Comités constituidos por diez miembros, de los

	cuales 50% son mujeres.
--	-------------------------

Tabla 22: Resultados esperados e indicadores relativos a componente de rendimiento

Resultados esperados	Indicadores de rendimiento
Cinco grupos de campesinos reforzados, mejorando su capacidad de alternar las fuentes de la dieta alimentaria y de la renta. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco grupos de campesinos apoyados en ganado caprino y gallinas nativas.
Quince Asociaciones y cinco grupos de campesinos criadores de gallinas nativas y dos grupos de pescadores reforzados, mejorando su capacidad para integrar la cadena de comercialización/valor. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro asociaciones de campesinos registradas y legalizadas. • Quince, de las cuales cuatro son nuevas asociaciones de productores y cinco grupos de criadores de ganado caprino y gallinas nativas y dos grupos de pescadores entrenados y aplicando conocimientos adquiridos. • Almacén colectivo construido en 2009 con sistema de frío montado en 2010. • Datos semanales de mercado distribuidos.
Sesenta familias campesinas tienen mejorada la diversificación de las fuentes de su dieta alimentaria y de ingresos mediante la cría de ganado caprino. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Sesenta familias con nociones básicas sobre sanidad animal. • Sesenta familias apoyadas con cuatro cabritos cada una. • Al menos el 40% de las familias beneficiarias con corrales construidos.
Reforzadas las capacidades de 18 asociaciones de campesinos, así como tres grupos de pescadores, mejorando su capacidad de integrarse a la cadena de comercialización/valor. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Unas 18 asociaciones y tres grupos de pescadores capacitadas y aplicando los conocimientos adquiridos, sobre técnicas de producción e salud animal y vegetal. • Un almacén colectivo construido en 2009 y 2010 con sistema de frío montado y equipado con medios para procesamiento y conservación de hortalizas, legumbres y pescado, de acuerdo a las recomendaciones del estudio realizado en 2011. • Datos semanales del mercado divulgados. • El 90% de la producción cosechada por los campesinos es procesada y conservada en el almacén construido y posteriormente comercializada localmente, en la ciudad de Maputo, Xai-Xai y otros puntos del país.

Tabla 23: Resultados esperados e indicadores relativos al componente de empoderamiento

Resultados esperados	Indicadores de rendimiento
Once asociaciones y sus miembros formados y sensibilizados sobre uso de legislación, políticas y estrategias gubernamentales que afectan medios de vida de los campesinos en áreas del proyecto. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • El 75% de los miembros de las asociaciones, incluidas mujeres, saben y entienden de forma clara la nueva ley de tierras y sus estatutos. • Tres asociaciones de campesinos con DUATS registrados y otras tres en proceso de asegurar DUAT. Dos asociaciones se aseguran financiamiento a través del FIIL (Fondo de Inversión de Iniciativas Local).

	<ul style="list-style-type: none"> • Tres sesiones de planificación conjunta organizada entre las comunidades parte del Proyecto y las autoridades locales durante la implementación del Proyecto.
Reforzada la capacidad de liderazgo de las mujeres. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Hay 26 hombres y 20 mujeres en posiciones clave de toma de decisiones en las 11 asociaciones de productores. • Un 30% de miembros de los grupos/asociaciones representan categorías pobre, incluidas mujeres. • En 20% aumentó la movilidad de las mujeres dentro y fuera del local residencial. • El 40% de las mujeres dentro de los grupos y asociaciones asistidas gana mayor acceso y control de recursos y beneficios del proyecto.
Quince Asociaciones y sus miembros son capacitados y sensibilizados sobre el conocimiento de legislación sobre tierras, políticas y estrategias del gobierno que afectan los medios de vida de los campesinos en las áreas de implementación de este proyecto. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • El 40% de los miembros de las asociaciones tiene conocimientos básicos sobre legislación de tierras y otra legislación que afecta sus medios de vida.
Los miembros de las 18 asociaciones del distrito de Marracuene conocen sus derechos vinculados a medios de vida y temas sociales relevantes para su vida cotidiana. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco asociaciones de productores efectúan pedidos de DUAT. (Zona baja) • Veinte miembros de asociaciones de productores efectúan pedidos de DUAT. (Zona alta) • Un total de 18 asociaciones de productores presenta propuestas para el acceso a los fondos de inversión de iniciativas locales. • Por lo menos 30% de las mujeres representadas al mando de las asociaciones recién integradas al PAC 2011 (Comité de Gestión y Consejo Fiscal).
Reforzada la capacidad de liderar de las mujeres en tres nuevas asociaciones de campesinos en 2011. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de asociaciones sensibilizadas de modo que seis hombres y cuatro mujeres en posiciones clave para la toma de decisiones en tres nuevas asociaciones de productores durante el proceso de elección de miembros de órganos sociales nombrada Mesa de Asamblea, Consejo de Dirección y Consejo Fiscal. • Un 30% de miembros de los grupos/asociaciones representa categorías pobre, incluyendo mujeres. • Hay un 20% de aumento en la movilidad de las mujeres dentro y fuera del local residencial para la efectucción de negocios, tratamiento de asuntos familiares junto a las instituciones administrativas locales y de la ciudad de Maputo. • El 40% de mujeres dentro de los grupos y asociaciones asistidas gana mayor acceso y control de recursos y beneficios del proyecto.
Fortalecida la capacidad de liderazgo de las mujeres en 18 asociaciones de	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de las asociaciones sensibilizados de modo de potenciar la presencia de seis hombres y

campesinos en 2012. (2012)	<p>cuatro mujeres en posiciones clave de toma de decisiones en las tres nuevas asociaciones de productores durante el proceso de elección de los miembros de los órganos sociales; la Mesa de la Asamblea, Consejo de Dirección y Consejo Fiscal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un 30% de miembros de los grupos/asociaciones representa niveles socioeconómicos más bajos, con especial incidencia en las mujeres. • El 20% de aumento en la movilidad de las mujeres dentro y fuera de zona de residencia por motivos de negocios, gestión de asuntos familiares junto a las administraciones locales en ciudad de Maputo. • 40% de mujeres dentro de grupos y asociaciones asistidas adquiriendo mejor acceso y control sobre los recursos y beneficios del proyecto.
Un total de 18 Asociaciones y sus miembros se capacitan y sensibilizan sobre el conocimiento de legislación en cuanto a tierras, políticas y estrategias del gobierno que afectan medios de vida de los campesinos en las áreas de implementación de este proyecto. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • El 40% de los miembros de las asociaciones tiene conocimientos básicos sobre legislación de tierras y otra legislación que afecta sus medios de vida.

- **Actividades previstas**

Las actividades previstas inicialmente fueron divididas según cada uno de los resultados esperados como se presenta, como ejemplo, la tabla siguiente relativa al Convenio de 2009:

Tabla 24: Actividades previstas relacionadas con el resultado 1 (2009)

Actividades relacionadas con el Resultado 1 (componente agrícola y pesquero)
Entrenar campesinos en técnicas y tecnologías mejoradas.
Proveer servicios de tractor para preparación oportuna (temprana) y adecuada de la tierra.
Facilitar el acceso a los insumos agrícolas vía crédito.
Comprar y distribuir equipamiento e instrumentos pesqueros para los pescadores.
Actividades relacionadas con el Resultado 1 (subcomponente de asociativismo)
Apoyar el registro y legalización de grupos/asociaciones de campesinos.
Entrenar grupos de campesinos asociaciones en dinámica de grupo, liderazgo, contabilidad básica, y la gestión de negocios.
Mejorar la gestión pos cosecha de producción agrícola a través de la construcción de un almacén colectivo.
Realizar estudios de mercado.
Distribuir los precios de mercado a los grupos de campesinos y asociaciones.
Actividades relacionadas con el Resultado 1 (subcomponente de monitoreo)
Entrenar a líderes de APOJ y personal de SDAE en metodologías participativas.
Organizar y realizar entrenamientos sobre medios de vida, abordaje de derechos y su defensa.
Establecer un equipo/comité distrital de monitoreo.
Realizar plano conjunto, reflexión y sesiones de aprendizaje.

Tabla 25: Actividades previstas relacionadas con el resultado 2 (2009)

Realizar sesiones de sensibilización a los campesinos sobre la ley de tierras.
--

Clarificar el proceso de obtención de DUAT las asociaciones de campesinos.
Difundir la nueva legislación sobre registro y legalización de las asociaciones de campesinos, acompañadas de los estatutos.
Realizar sesiones de sensibilización sobre el proceso de descentralización (LOLE).
Abordar bien fondos de inversión local.
Entrenar equipo de APOJ y personal de SDAE en técnicas de análisis de género.
Realizar campañas sobre género.
Distribuir panfletos y carteles sobre la ley de familia.
Entrenar a las mujeres en liderazgo y gestión negocios.

- **Hipótesis**

Al nivel del objetivo general, la siguiente hipótesis fue formulada para el año 2009: “Los campesinos tiene un sistema de producción y productividad estable”. Los convenios de 2010/2011 no indican ninguna hipótesis, tanto para el objetivo global como para los objetivos específicos.

PARTE 1: PROYECTO EN MARRACUENE (APOJ)

5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO EN MARRACUENE

5.1 Pertinencia

La evaluación de pertinencia consiste en apreciar la adecuación de los resultados y objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. A través de este análisis se apreció la calidad del diagnóstico subyacente a la intervención, evaluando su correspondencia con (i) las políticas y estrategias del gobierno y (ii) las necesidades y prioridades de la población. Adicionalmente, evaluamos la coherencia del Proyecto en dos niveles: a nivel interno se evaluó la articulación de los objetivos de intervención con los instrumentos propuestos para su realización y su relevancia para los problemas; en cuanto al nivel externo, se analizó la compatibilidad de la intervención con otras estrategias y proyectos con los cuales pueda tener sinergias o complementariedades.

5.1.1 Pertinencia en relación con las políticas y estrategias del Gobierno

A nivel nacional, diversos documentos oficiales pueden ser considerados para evaluar la relevancia del Proyecto en relación con las políticas estratégicas del Gobierno, de las cuales destacamos las siguientes:

- Plan de Acción para Reducción de la Pobreza (PARP) 2011-2014
- Plan Económico y Social (PES 2011 - PES 2012)
- Agenda 2025
- Plan Quinquenal de Gobierno 2010-2014
- Plan Estratégico para el Desarrollo del sector agrario 2010-2019 (PEDSA)
- Estrategia de Desarrollo Rural (DER)
- Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (ENSAN)
- Política Nacional de Ambiente
- Estrategia Ambiental para el Desarrollo Sustentable de Mozambique

Agricultura y seguridad alimentaria: El sector de la agricultura en general y de la seguridad alimentaria en particular está enmarcado por diversos documentos oficiales, de los cuales se destaca el titulado Estrategia de Desarrollo Rural (DER), Estrategia de Revolución Verde, y el Plan Estratégico para el Desarrollo del Sector Agrario (PEDSA 2010/2019). El conjunto de estos documentos indica que el reforzamiento de la seguridad alimentaria es un objetivo prioritario del Gobierno. La problemática de la seguridad alimentaria es igualmente pormenorizada en un documento propio, la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (ENSAN), y tiene un posición destacada en el Plan de Acción para la Reducción de la Pobreza (PARP: ver artículos 210 a 219 que tratan este punto). De una forma más general, nótese también que la Agenda 2025 del gobierno recomienda “Garantizar la seguridad alimentaria” (GOM, 2003: 147) como una de las prioridades de los esfuerzos de desarrollo rural y que los sucesivos Plan Económico y Social tratan la seguridad alimentaria (capítulo 5.6.6 en el caso de PES 2011). Nótese igualmente que los PES especifican el “suministro de simientes” y la “asistencia en técnicas de producción” como medios privilegiados de intervención. Así, el componente agrícola del proyecto es perfectamente pertinente con las estrategias oficiales en el terreno agrario.

Generación de rendimientos: La necesidades de promover actividades de generación de rendimiento, en particular en el medio rural, es un lema recurrente en el conjunto de los documentos de orientación estratégica del Gobierno. La agenda 2025, los PES y el Plan Quinquenal estipulan numerosas acciones que apuntan a promover la generación de rendimiento en el medio rural. Con cerca de quince artículos relacionados con esta temática, el PARP es particularmente prolífico y se nota que ciertas de sus recomendaciones están directamente ligadas al abordaje del Proyecto. A la luz de la documentación oficial sobre la cuestión de generación de rendimiento en el medio rural, estimamos que los objetivos y las actividades del Proyecto son muy relevantes.

A nivel local, consideramos la pertinencia del Proyecto apenas en relación con el Plan Económico y Social de la Provincia de Maputo (2010), en ausencia de planes de desarrollo provincial o distrital. El PES de la provincia de Maputo define las siguientes áreas prioritarias de intervención y las respectivas actividades que fueron tratadas en el marco del Proyecto:

Agricultura:

- Mejorar y extender la disponibilidad de insumos agrícolas, principalmente simientes mejoradas fertilizantes;
- Facilitar el acceso a los instrumentos de producción agrícola con particular énfasis en tractores y tracción animal;
- Garantizar la disponibilidad en tiempo de simiente certificada y de calidad así como programa de intensificación y diversificación de cultivos;
- Garantizar el control de plagas y enfermedades a través de la práctica de rotaciones, uso de pesticidas naturales e industriales;
- Recoger, sistematizar y divulgar la información estadística sobre mercados agropecuarios y de insumos agrícolas;
- Garantizar el apoyo técnico a las asociaciones y productores en la elaboración de planes de negocio y de conexiones con los mercados;
- Fortalecer la capacidad institucional de las asociaciones de productores, incluyendo su papel como promotor capaz de tener disponibilidad de insumos;

Pecuaría:

- Incrementar los efectivos pecuarios a través de acciones de fomento, con particular atención puesta en los animales de pequeña especie;

Mujer:

- Direcccionar el apoyo a la mujer jefe de agregado familiar con poca capacidad económica, a través de proyectos de generación de rendimientos y de autoempleo;
- Divulgar legislación ligada a la mujer en la promoción y consolidación de programas que faciliten el desarrollo integral de este grupo objetivo (blanco).

Tierra:

- Divulgación de la legislación sobre tierras y procedimientos de autorización de Derecho de Uso y Aprovechamiento de la Tierra, en particular en las zonas propensas a conflictos;

De forma general, los objetivos del Proyecto son perfectamente coherentes con las metas de PES de la Provincia.

5.1.2 Pertinencia en relación con las necesidades y prioridades de la población

De acuerdo con las declaraciones de los beneficiarios, los objetivos y resultados esperados del Proyecto son pertinentes en relación con su situación socioeconómica. Para nuestros interlocutores, el mejoramiento de la producción agrícola y pecuaria, más el acceso al

mercado, tal como la disponibilidad de agua potable, son vistos como prioridades. Los temas de asociativismo y de divulgación de la legislación fue muy raramente evocado de forma espontánea, pero, una vez consultados sobre estos asuntos, constatamos que muchas personas consideraban estos tópicos como importantes, en particular las mujeres. El Proyecto era pertinente en relación con las necesidades y prioridades de la población a nivel de sus objetivos y resultados esperados.

5.1.3 Coherencia interna

El Proyecto fue estructurado en base a cuadros lógicos revisados anualmente. Este procedimiento desencadenó diversas modificaciones en la formulación del conjunto de los dos elementos del cuadro lógico (objetivos, resultados, indicadores, etc.). En ciertos casos, estas modificaciones fueron apenas formales y no alteraron el sentido inicial. En otros casos, fueron hechas alteraciones significativas del foco de intervención. Por ejemplo, a nivel de objetivos específicos, se consideró inicialmente (2009) una “mejor integración en los mercados”, cuando en 2012 se trató de “mejorar la seguridad alimentaria”. Hubo igualmente modificaciones significativas a nivel de los resultados esperados y de indicadores. De forma general, las alteraciones sucesivas del cuadro lógico no fueron explícitamente justificadas en la documentación del Proyecto, tornando arduo su contextualización en el marco de evaluación.

5.1.4 Coherencia externa

De acuerdo con nuestro relevamiento de las iniciativas de desarrollo en curso o planeadas en el Distrito, constatamos falta de duplicación de actividades o de “conurrencia” entre las diversas intervenciones. Como se mencionó antes, consideramos que el Proyecto está perfectamente adecuado a las estrategias oficiales de desarrollo. Así, la coherencia externa del Proyecto puede ser considerada como buena.

5.2 Eficacia

La evaluación de la eficacia de la ayuda al desarrollo permite medir y evaluar el grado de concreción de los objetivos fijados, o sea, deja ver la intervención en términos de su orientación hacia los resultados. Así, verificamos que los Objetivos Específicos del Proyecto fueron alcanzados y los resultados fueron obtenidos. En este ámbito, consideramos igualmente en qué medida las actividades previstas inicialmente fueron realizadas. La evaluación de eficacia se refiere principalmente a los indicadores definidos en el cuadro lógico del Proyecto.

De modo general, constatamos una fuerte congruencia entre la información de los indicadores provistos por el Proyecto y las informaciones efectuadas por nuestros interlocutores y nuestra observación de la situación en el terreno. No obstante, diversos factores condicionaron nuestra búsqueda de datos y nuestro análisis.

En primer lugar, el tiempo destinado a las visitas en el terreno y las entrevistas fue demasiado breve como para considerar de forma detallada el conjunto de los campos de actuación del Proyecto en un número significativo de comunidades. Logramos obtener esencialmente informaciones de orden cualitativa a través de las entrevistas y visitas y utilizamos solamente los datos de las fichas de monitoreo para verificar las relaciones causales entre las actividades, los resultados y grado de alcance de los Objetivos Específicos. Cuando fue posible, efectuamos una comparación sistemática entre los datos de los informes de las fichas de monitoreo a fin de constatar el grado de realización de los indicadores relacionados con los Objetivos Específicos y los Resultados Esperados. Globalmente comprobamos que los porcentajes de

grado de realización mencionados en el balance final del Proyecto son correctos (“se producía x tonelada de pescado en 2009 y aumento de x en el año siguiente”). Pero no tuvimos posibilidad práctica y material de verificar los datos de referencia del Proyecto sobre los cuales estaban basados los cálculos de aumento. Se trata en este punto de una importante limitación metodológica.

En segundo lugar, constatamos que en ciertos caos, APOJ no hacía referencia a los mismos indicadores que IO, creando así algunas discrepancias entre las fuentes de información disponible a nivel de datos cuantitativos. Esto fue particularmente notorio en los años 2009 y 2010, probablemente porque IO considera indicadores “macro” a nivel de conjunto del Programa de Medios de Vida en Mozambique. El tratamiento de estas discrepancias consumió mucho tiempo de trabajo, sin permitir identificar el origen de las discrepancias encontradas. En estos casos, escogimos utilizar los datos del balance final del Proyecto como referencia, considerando que tanto IO como APOJ habían recogido debidamente las informaciones pertinentes.

Finalmente, nuestro análisis fue limitado por la propia formulación de los objetivos/resultados del Proyecto y los respectivos indicadores. Tal como se indicó anteriormente, consideramos que esta formulación fue generalmente errónea, en particular debido a su forma anual, y constatamos que numerosos indicadores no respondían a los criterios comúnmente aceptados y generalmente designados como “SMART” (acrónimo inglés que significa específicos, mensurables, realizables, pertinentes y fechados).

5.2.1 Grado de alcance del Objetivo General

El Objetivo General preveía “Reducir la vulnerabilidad socio económica y mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades de las localidades de Nhongonhane, del distrito de Marracuene, promoviendo la diversificación, la protección y sustentabilidad de sus medios de vida”. Según nuestra evaluación, este objetivo fue parcialmente alcanzado. Observamos señales de mejoramiento del nivel socioeconómico de la población alcanzada por el Proyecto, aunque dudamos que su “vulnerabilidad” haya sido sensiblemente reducida y que sus medios de vida se hayan “diversificado” y “protegido” notablemente, tal como lo formula el Objetivo General.

El proyecto contribuyó a aumentar las áreas de producción agrícola y las cantidades producidas. La producción pesquera aumentó igualmente a través de la intervención del Proyecto. Estos progresos permitieron un incremento de los rendimientos, lo que contribuyó a mejorar las condiciones de vida. Las otras realizaciones del Proyecto en los temas de agua potable, asociativismo, promoción de Derechos y de mejoramiento del estatus de las mujeres tuvieron resultados e impactos menos tangibles que los de componente agrario o pesquero.

Debido a la naturaleza particularmente arriesgada de la actividad agraria en la región, pensamos que la “protección” de los medios de vida es también difícil de asegurar en el marco del Proyecto. En resumen, no constatamos una “diversificación” de los medios de vida como resultado de la intervención en la medida que la mayor parte de la población objetivo continúa dependiendo de la agricultura para su subsistencia. Sobre este punto, se destaca que el Proyecto no desarrolló una estrategia clara para promover esa diversificación.

5.2.2 Indicadores relativos al grado de realización de los Objetivos Específicos

Tal como está indicado en el capítulo 2.4.2, resumimos los diversos Objetivos Específicos del Proyecto de acuerdo con cuatro sectores de actuación, o temáticos (generación de rendimientos, diversificación y producción agrícola, empoderamiento, agua potable).

Aumento de rendimientos: Los datos divulgados en los informes y, principalmente, las fichas de monitoreo del Proyecto, indican claramente que tanto los agricultores como los pescadores aumentaron sus rendimientos a través de la intervención de APOJ. Este aumento fue gradual, con un progreso moderado al inicio del Proyecto y fue mucho más notorio en el último año. Estos datos fueron confirmados por nuestros interlocutores durante el trabajo en el terreno, y debe destacarse que se trató esencialmente de un aumento de la producción agrícola y pesquera y no de un aumento de los precios. De hecho, fuimos informados que hubo un incremento de precios relativamente regular a lo largo de los años, pero estimamos que fue una medida que apenas compensa la inflación.

Los beneficiarios consideran que el aumento de rendimientos como resultado de las mejoras en términos productivos es esencialmente proveniente de las prestaciones de APOJ en términos de crédito para insumos pesqueros o agrícolas y del servicio de labranzas. No mencionaron de forma espontánea la prestación de asistencia técnica y organizacional o la función de comercialización de APOJ. Una vez que el tema fue debatido, varios interlocutores reconocieron que estas prestaciones y funciones contribuyen para aumentar los rendimientos. Pensamos que el hecho de no reservar, de forma exclusiva, la producción para APOJ explica esta actitud de nuestros informantes. Se nota que la divulgación de precios de mercado por parte de APOJ, no parece haber contribuido para eventuales aumentos de precios (se trata de un indicador de resultados relacionado con este objetivo, ver capítulo 3.2.3). Nadie mencionó esta prestación de APOJ de forma espontánea, y una vez consultados sobre el tema, pocos consideran que eso sea un instrumento para mejorar las ventas. *Esto no significa que los productores no consulten los precios de venta, aparentemente la mayoría usa canales de información informales para conocer precios, en particular a través de un familiar o un amigo presente en el mercado de Zimpeto.

No logramos sistematizar los datos disponibles sobre cantidades producidas y comercializadas y sobre el valor de las reservas, debido a diversas faltas de información disponible (probablemente en razón de sus modalidades de recolección de informes durante el Proyecto). Por esto no se pudo estimar la amplitud del aumento de los rendimientos. A través del diálogo en el terreno, se pudo saber que varió mucho en función de cada agricultor o pescador (ninguno de los interlocutores tenía valores exactos en su memoria). En el futuro, debería haber un marco de “proyecto” o de funcionamiento rutinario del almacén de APOJ; pensamos que una sistematización de análisis de datos solamente podría ser obtenida a través de una base de datos de los abastecedores de APOJ y de la informatización completa de la gestión de su almacén. Consideramos que el Objetivo Específico de aumento de rendimientos fue alcanzado, teniendo en cuenta que no existió la posibilidad de medir con exactitud el grado de este aumento o los valores correspondientes.

Aumento y diversificación de producción agrícola: Los registros de producción agrícola y pesquera elaborados en el marco del Proyecto indican un aumento significativo de las cantidades producidas, aunque no es posible tener una visión global de este aumento para el conjunto del período de implementación del Proyecto y para todas las comunidades involucradas. Tal como se menciona previamente, los beneficiarios confirmaron este aumento y lo atribuyen esencialmente a consecuencias positivas en las prestaciones de asistencia técnica de APOJ y del servicio de labranza.

No logramos averiguar con exactitud la cuestión de la diversificación de la producción agrícola en la medida que los datos disponibles no permiten comparar de forma exhaustiva los resultados obtenidos con la situación antes del inicio del Proyecto. Basándonos en las conversaciones con los agricultores y de forma evidentemente subjetiva, tenemos la impresión que hubo una diversificación esencialmente a nivel de las hortícolas, aunque de forma bastante limitada. Ninguno de los interlocutores declaró notar la falta de uno o varios productos para responder a las demandas del mercado. Pudimos constatar que varios productores limitan voluntariamente la diversidad de su producción en función de sus conocimientos técnicos (dominio de un cultivo en particular), de sus modalidades de acceso al mercado y de sus capacidades para responder a los riesgos (plagas, sequías o enfermedades, por ejemplo).

La mayoría de nuestros interlocutores no mencionó problemas de acceso a los insumos, de financiamiento o de conocimientos como factores que limiten la diversidad de su producción. Consideramos que el Objetivo Específico de aumento de la producción fue alcanzado, aunque sin tener posibilidades de medir con exactitud el grado de este incremento o las cantidades correspondientes. Comprobamos de forma subjetiva que no hubo una diversificación significativa de la producción.

La tabla siguiente resume los grados de realización de los Objetivos Específicos del Proyecto relacionado con los rendimientos y la diversificación y aumento de producción, de acuerdo con los indicadores previstos y las fuentes de verificación disponibles (informes anuales, fichas de monitoreo, balance final).

Tabla 26: Examen de los indicadores de realización de los objetivos específicos relacionados con el componente de rendimiento y/o de aumento y diversificación de producción agrícola

Objetivo específico	Indicador	Grado de realización
1.224 familias aumentaron su ingreso familiar a través de la adopción de técnicas mejoradas, mayor venta de producción y mejor integración a los mercados locales. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta en 5% el volumen y valor de la producción agrícola comercializada por las asociaciones y grupos de campesinos. 	91%
2.024 familias aumentan la producción y productividad agrícola y el rendimiento de las actividades de la pesca en las comunidades asistidas por el Proyecto. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta 15% la producción agrícola por las asociaciones y grupos de campesinos a fines de 2010; 	95%
	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta 30% el rendimiento de la comercialización agrícola por las asociaciones y grupos de campesinos antes del final de 2010; 	40%
	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta 15% la producción pesquera en las zonas de implementación del Proyecto 	20%
225 familias promueven alternativas para reducir la vulnerabilidad de las zonas de secano/altas en las comunidades dependientes de lluvia para la producción agrícola. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> n/a 	100%
2.477 familias (2.297 producción agrícola y 180 pesca) mejoran su	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta 15% el valor de la producción agrícola comercializada 	15%

renta familiar. (2011)	por las asociaciones y los grupos de pescadores hasta 2011.	
2.297 familias campesinas, de las cuales 967 están encabezadas por mujeres, aumentan la diversificación y la producción agrícola para mejorar su seguridad alimentaria. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta 15% la producción agrícola de cereales (maíz), leguminosas (cacañuetes, alubias) y verduras (pepino, cebolla, repollo, batata) usando variedades de ciclo corto de producción y productividad por las asociaciones y grupos de agricultores hasta fines de 2012. 	77%
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta 15% el pescado conseguido por los trabajadores beneficiarios del Proyecto. 	140%
2.477 familias (2.297 de producción agrícola de las cuales 967 son encabezadas por mujeres, 180 en la pesca y 60 de producción caprina) mejoran su renta familiar. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta 15% el valor de la producción agrícola comercializada por las asociaciones y grupos de pescadores hasta 2012. 	115%

Aumento del empoderamiento: El examen del grado de realización del Objetivo Especifico de empoderamiento desde el punto de vista de la eficacia fue particularmente arduo debido (i) a la propia formulación de metas y de sus indicadores, (ii) las modalidades (con vacíos a nuestro entender) de monitoreo de este componente, aunque también (iii) por causa del período disponible para efectuar el trabajo en el terreno. Una labor mucho más amplia que la presente evaluación sería necesario para tratar la cuestión de un número relevante de asociaciones de campesinos y pescadores, tanto a nivel colectivo como individual. No conseguimos formular una opinión firme sobre el grado de realización de este Objetivo Especifico desde el punto de vista de la eficacia.

En base a informaciones disponibles, distinguimos un esfuerzo significativo de APOJ para desarrollar el asociativismo de “carácter productivo o empresarial” en el seno de las comunidades, sumando una importante preocupación relativa a la cuestión de género. Esta intervención fue alabada por nuestros interlocutores en el terreno aunque en términos bastante generales, sin mencionar resultados concretos que se podrían traducir en un empoderamiento efectivo.

Encontramos este hecho como normal debido a la naturaleza del tópicoy pensamos que la formulación de un objetivo específico de empoderamiento en el contexto de la metodología del marco lógico es poco adecuada en ausencia de una problemática específica y concreta de relaciones de poder (por ejemplo la problemática de los “Sin tierra”, en Brasil). En el caso del Proyecto, pensamos que la inclusión de la temática de empoderamiento a nivel de los Objetivos Específicos resultó principalmente de una preocupación “teórica” y de un abordaje semántico por parte de IO y que eso no fue debidamente resuelto y articulado con la realidad en el terreno. El capítulo que trata de la sustentabilidad y de los impactos del Proyecto detalla nuestra apreciación de la cuestión de empoderamiento en el marco de la intervención de APOJ.

La tabla siguiente resume los grados de realización del Objetivo Especifico del Proyecto relacionado con el tema del empoderamiento, de acuerdo con los indicadores previstos y las fuentes de verificación disponibles (informes anuales, fichas de monitoreo, balance final). Como está indicado en la siguiente tabla, se constata que los indicadores para los años 2011 y 2012 son particularmente buenos.

Tabela 27: Examen de los indicadores de realización de los objetivos específicos relacionados con un componente de empoderamiento

Objetivo específico	Indicador	Grado de realización
Los miembros de tres comunidades (Eduardo Mondlane, Samora Machel y Sibacusse) del distrito de Marracuene, aumentan y fortalecen sus derechos en áreas relacionadas con Medios de Vida y otros temas sociales que preocupan a la comunidad. (2009)	Miembros de las 11 asociaciones de productores conscientes de sus derechos legales sobre uso y aprovechamiento de la tierra y seguros de desarrollar la actividad agrícola sin temores había que cuantificar.	60%
	• Asociación de productores más capaces de planear, analizar, priorizar y luchar por sus derechos.	63%
	• Por lo menos 30% de representatividad de las mujeres en el liderazgo de las asociaciones.	n/a (Balance final)
Los miembros de 15 asociaciones del distrito de Marracuene conocen sus derechos vinculados a medios de vida y otros temas sociales. (2010)	• Cinco asociaciones de productores efectúan pedidos de DUAT (en la zona baja).	0%
	• 30 miembros de asociaciones de productores efectúan pedidos de DUAT's (en la zona alta).	0%
	• 15 asociaciones de productores presentan propuestas para tener acceso a fondos de inversión en iniciativas locales.	0%
	• Al menos un miembro de los Comités forma parte de los Consejos Consultivos distritales y de los foros locales en el ámbito de LOLE.	200%
	• Por lo menos 30% de las mujeres está representada en el liderazgo de las Asociaciones.	40%
	• Cinco asociaciones de productores efectúan pedidos de DUAT (zona baja).	80%
Los miembros de 18 asociaciones del distrito de Marracuene conocen sus derechos vinculados a medios de vida y otros temas sociales relevantes para su vida cotidiana. (2011)	• Veinte miembros de asociaciones de productores efectúan pedidos de DUAT's (zona alta).	100%
	• 18 asociaciones de productores presentan plan para acceso a fondos de inversión para iniciativas locales.	100%
	• El 30% de las mujeres representada en el liderazgo de las Asociaciones integradas al PAC 2011 (Comité de Gestión y Consejo Fiscal)	133%

Los miembros de las 18 asociaciones y 14 comunidades del distrito de Marracuene conocen sus derechos en relación con los medios de vida y otros temas sociales relevantes para su vida diaria. (2012)	• Cinco asociaciones de productores hacen pedidos de DUAT (zona baja).	60%
	• Veinte miembros de asociaciones de productores efectúan pedidos de DUAT's (zona alta).	60%
	• Un total de 18 asociaciones de productores presenta propuestas para el acceso a los fondos de inversión en iniciativas locales.	0% (21 propuestas presentadas a título individual)
	• Al menos 30% de las mujeres representadas en el liderazgo de las Asociaciones (Comité de Gestión y Consejo Fiscal)	204%

Aumento del acceso al agua potable: Según los informes y las fichas de monitoreo, el Proyecto logró diversificar y aumentar el acceso al agua potable para al menos el 70% de los miembros de tres comunidades comprendidas por el componente (Pazimane, Possulane y Macandza). No conseguimos confirmar de forma sistemática si el conjunto de esta población estaba localizado a una distancia inferior a un kilómetro de los pozos, tal como está estipulado en el indicador de Objetivo Específico. Todos nuestros interlocutores (tanto usuarios como miembros de los Comités de Gestión de los pozos) declararon que el pozo se encontraba “cerca” de sus casas, a una distancia muy inferior a las fuentes de agua utilizadas en el pasado.

Por esto, parece que el objetivo específico de mejoramiento de abastecimiento de agua fue realizado. Lamentablemente, en el marco de la realización del trabajo en el terreno, constatamos que dos de tres pozos de agua no eran utilizados debido a una avería de sus bombas, volviendo incompleto, hoy en día, la realización del objetivo previsto inicialmente. El capítulo que trata de la sustentabilidad detalla esta situación.

Notamos que la formulación de este objetivo en el año 2011 no es muy transparente en la medida en que relacionaba el aumento y la diversificación de acceso al agua potable como un mejoramiento de la seguridad alimentaria, aunque sin formular un indicador idóneo. Es probable que esta perspectiva no sea incorrecta, aunque es poco común. Sin embargo, encontramos que una formulación más “clásica”, volcada sobre la cuestión de género, la salud o hasta de acción colectiva, habría de ser más funcional y podría haber permitido una mejor apreciación de los impactos posibles y efectivos.

La tabla siguiente resume el grado de realización del Objetivo Específico del Proyecto en lo relativo al agua potable, de acuerdo con los indicadores previstos y las fuentes de verificación disponibles (informes anuales, fichas de monitoreo, balance final)

Tabla 28: Examen de los indicadores de realización de los objetivos específicos relacionados con un componente de aumento del acceso al agua potable

Objetivo específico	Indicador	Grado de realización
Las 4.756 familias de las comunidades de Pazimane, Possulane, del Distrito de Marracuene, tienen garantizada las	• El 90% de las familias de las comunidades beneficiarias tiene disponibilidad y acceso al agua	0% (No realizado en 2010)

necesidades humanas básicas de consumo de agua potable segura y fiable. (2010)	potable para el consumo.	
7.233 familias de campesinos aumentan la diversificación y el acceso al agua potable para mejorar su seguridad alimentaria. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Noventa familias (70%) en cada una de tres comunidades (Pazimane, Possulane y Macandza) beneficiarias tienen acceso al agua potable para consumo a una distancia inferior a 1km. 	100%

5.2.3 Indicadores de obtención de Resultados

Los resultados del Proyecto fueron divididos en función de sus objetivos específicos y reformulados anualmente. En base a las informaciones divulgadas en los informes y de las entrevistas, surge que APOJ consiguió obtener la mayor parte de los resultados esperados dentro de los plazos establecidos, lo que demuestra su eficacia en este terreno.

5.2.3.1 Resultados relacionados con un componente de rendimiento y/o de aumento y diversificación de producción agrícola y pesquera

En el marco de este componente, los resultados pueden ser subdivididos en dos grupos: resultados “agrarios y pesqueros” y resultados “organizacionales”.

a) Resultados “agrarios y pesqueros”:

En los dominios agrarios y pesqueros, las actividades del Proyecto deberían resultar (i) en un aumento de las áreas cultivadas, de producción, de productividad y de rendimientos, (ii) la diversificación de las fuentes de dieta y de rendimiento a través de la actividad pecuaria y (iii) el mejoramiento de las condiciones de acceso al mercado a través de la creación de una nueva infraestructura de almacenamiento y de venta de insumos y de acceso a informaciones sobre precios. En este ámbito, APOJ facilitó una asistencia técnica gratuita, y acceso a los insumos a través de un sistema de crédito y puso a disposición un servicio de labranza.

Aumento de las áreas cultivadas, de producción, de productividad y de rendimientos:

La documentación disponible, particularmente las fichas de monitoreo, muestra un aumento significativo de las áreas cultivadas entre 2009 y 2011, y de los rendimientos, (10% de aumento en 2009 y cerca del 20% en los años siguientes) de producción agrícola (cerca de 10% de incremento de promedio anual) y pesquera (cerca de 10% de media anual para el período 2010/2012). Estas fuentes no mencionan datos sobre productividad. Los datos relativos a los rendimientos monetarios son poco claros y no permiten tener una visión global para el conjunto de las asociaciones en el período de implementación. Hay que destacar que los datos cuantitativos disponibles deben ser tomados con cautela en la medida que diversas asociaciones enfrentaron dificultades para efectuar un registro sistemático de las áreas cultivadas y de las cantidades producidas. Por esto, es probable que los datos señalados en la documentación del Proyecto reflejen más una tendencia que una información exacta.

Globalmente, los resultados en términos de área cultivada y de producción corresponden o superan ligeramente las metas estipuladas en los indicadores del marco lógico del Proyecto y fueron confirmadas (en términos de tendencia) por los informantes en el terreno. Por esto se considera que la actuación de APOJ y de los agricultores en este campo agrícola tiene el visto bueno, en particular tomando en cuenta que se debió soportar un período de sequía en 2010 y de inundaciones en 2011.

Diversificación de las fuentes de dieta y de rendimiento a través de la actividad pecuaria: En este ámbito -en los años 2010 y 2012- el Proyecto proveyó de gallinas y cabritos a familias con mujeres como jefas de familia. Fueron así distribuidos un total de 935 cabritos y 675 gallinas para 285 familias. Paralelamente, el Proyecto divulgó nociones básicas de salud animal junto a los beneficiarios y formó y equipó a 225 promotores veterinarios. Los beneficiarios también fueron instruidos en técnicas para construir corrales y gallineros. El conjunto de los involucrados siguió las recomendaciones, traspasando el indicador de 40% inicialmente previsto.

Globalmente, el Proyecto consiguió alcanzar las metas estipuladas en los indicadores. Pero encontramos que estos indicadores estaban demasiado circunscriptos para reflejar el resultado deseado en el ámbito del subcomponente de la actividad pecuaria. Por ejemplo, los indicadores no cubren el tema del mejoramiento de la dieta o de los rendimientos, como tampoco los servicios de los promotores. Los diversos informes del Proyecto son muy concretos en relación con estas cuestiones y solo conseguimos obtener informaciones anecdóticas por parte de nuestros informantes. En base a estas, parece que el fomento pecuario permitió mejorar la dieta y los rendimientos y que la calidad de los servicios de los promotores varía considerablemente. Por estos motivos no se puede dar una opinión objetiva y amplia sobre estos temas.

Mejoramiento de las condiciones de acceso al mercado a través de la creación de una nueva infraestructura de almacenamiento y de venta de insumos y del acceso a informaciones sobre los precios:

En el año 2009, el Proyecto inició la construcción de un gran almacén que fue concluido y equipado en 2010. Esta infraestructura es administrada por APOJ, en el marco del Proyecto y como parte de sus actividades habituales, y tiene por función aglutinar y comercializar la producción agrícola y pesquera de las diversas asociaciones involucradas en el Proyecto (aunque no exclusivamente en la medida en que APOJ participa con otros productores o pescadores).

Entre 2011 y 2012, cerca de 50 toneladas de productos fueron así almacenados y comercializados a través de APOJ. No fue posible averiguar el número total de productores que participa en las transacciones del almacén (este indicador no estaba previsto) como así tampoco la cantidad y cifras de los negocios. Tampoco fue posible calcular la plusvalía (para los productores) ni los montos administrados por la comercialización a través del almacén, para poder comparar esto con las modalidades tradicionales de venta. Diversos índices permiten afirmar que el almacén es útil y apreciado por los agricultores (por ejemplo una comparación entre la producción total registrada en las asociaciones y las cantidades vendidas a través del almacén, o las declaraciones de los agricultores).

El almacén sirve igualmente de punto de venta de insumos agrícolas o de pesca. En este ámbito, el Proyecto propició y otorgó créditos para la adquisición de insumos (principalmente semillas de hortalizas) y material de pesca. Los datos disponibles no detallan las cantidades vendidas en función de cada producto, aunque averiguamos que fueron atribuidos un total de 3.429 créditos para insumos agrícolas entre 2009 y 2012, destinados a más de 1.200 familias, de las cuales la gran mayoría estaba encabezada por mujeres. Entre esos mismos años un total de 185 pescadores también se benefició de créditos para la compra de material. Todos los interlocutores consultados coincidieron en afirmar que los créditos y la disponibilidad de insumos en el almacén constituían una ventaja significativa para el desarrollo de sus actividades. Al final del Proyecto, una minoría (no cuantificada) de los beneficiarios de los créditos no había efectuado reembolsos.

El Proyecto facilitó la divulgación de precios de los mercados para productos agrícolas y pesqueros junto a los beneficiarios a través de la difusión del boletín “Quente-Quente” (caliente-caliente) de SIMA. Los informes no proporcionan información detallada sobre la frecuencia y los locales de distribución del boletín, o sobre su utilización por parte de agricultores y pescadores. Para el año 2012, el informe menciona solamente que los boletines fueron distribuidos en el marco de las reuniones regulares de las asociaciones. Las declaraciones de nuestros informantes confirman la disponibilidad de los boletines en este contexto pero, aparentemente, de forma irregular. Estas mismas fuentes consideran que el boletín de SIMA no es particularmente útil para mejorar sus rendimientos en la medida en que tiene pocas capacidades de reacción en relación con las fluctuaciones de precios (medios de frío para conservar los productos, disponibilidad de medios de transporte o posibilidad de elegir los compradores cuando se desplazan de sus huertas). Varias personas explicaron que contactan a algún familiar que trabaja en el mercado Zimpeto, en Maputo, cuando quieren saber un precio. En esta perspectiva, es interesante hacer notar que el líder de una asociación mencionó que el boletín de SIMA era probablemente más útil para APOJ en el marco del funcionamiento de su almacén: “Para ellos, es diferente. Pueden guardar el producto en el congelador y vender cuando y donde quieren”, dijo. Encontramos una situación semejante en el caso del pescado en la medida en que una parte significativa de las capturas es “reservada” para transacciones con vendedores ambulantes que se desplazan desde los centros de pesca debido a que los pescadores no disponen de medios de frío y de transporte.

Tanto para los agricultores como para los pescadores, negociar la producción a través del almacén de APOJ es considerado como una opción interesante (permite de evitar las pérdidas de productos) aunque no es la única (porque los precios del almacén no son siempre atractivos). En conclusión, ninguno de los interlocutores declaró haber usado las informaciones de SIMA para negociar precios con APOJ.

Tal como en el caso de la actividad pecuaria, los indicadores previstos para los resultados del subcomponente de acceso a los mercados de insumos no reflejan adecuadamente los resultados esperados, volviéndose difícil una evaluación. Si el Proyecto logró satisfacer el indicador previsto (información semanal de precios), encontramos poco probable que eso contribuyera significativamente para el resultado esperado de “mejoramiento de la integración en la cadena de comercialización/valor”.

b) Resultados “organizacionales”:

A nivel organizacional, los resultados esperados del Proyecto preveían tener asociaciones reforzadas, desde el punto de vista institucional (legalización) como en términos de capacidad de sus miembros, e insertadas en una cadena de comercialización sustentable. En este ámbito, el Proyecto colaboró en el desarrollo organizacional de un total de 18 asociaciones de campesinos y de tres grupos de pescadores. Este apoyo se corresponde con la legalización de las asociaciones y el entrenamiento de sus miembros en liderazgo, gestión de negocios y cuestiones legales (Ley de Tierra, Ley de Flora y Fauna Salvaje, Ley de Familia, Ley sobre Registro de Asociaciones Agropecuarias, Ley sobre Órganos Locales del Estado). Otro curso de entrenamiento apuntó a difundir el funcionamiento del Fondo de Iniciativas Locales (FIL).

Para facilitar la integración de las asociaciones al mercado, fue levantado un almacén en la sede de APOJ con el propósito de comercializar los productos agrícolas y de pesca y disponer de insumos básicos. Esta infraestructura es administrada por APOJ y fue equipada con medios de frío. Se destaca que el entrenamiento lleva inserto –sistemáticamente- un cuestionamiento sobre la problemática de género (por ejemplo las disposiciones particulares de la Ley de Tierra relativa a las mujeres o los cambios trazados por la Ley de Familia, en relación con las prácticas tradicionales).

Globalmente, APOJ consiguió realizar la mayoría de las actividades relacionadas con el factor organizacional dentro de los plazos previstos y de acuerdo con los indicadores estipulados en los cuadros lógicos sucesivos (esencialmente todo lo que tiene relación con tareas específicas y número de asociaciones). Las fichas de monitoreo del Proyecto indican una fuerte participación de los miembros de las asociaciones en las diversas sesiones de entrenamiento (este aspecto no está cubierto por los indicadores) y se nota, en particular, una buena representación de las mujeres en estas sesiones (generalmente por encima del 50% del total de participantes). A partir de la misma fuente se constata que las reuniones de formación fueron generalmente realizadas de forma descentralizada, a nivel de cada asociación, y fueron seguidas por sesiones de “reciclaje”. Consideramos por esto que APOJ efectuó una inversión significativa, tanto cualitativa como cuantitativa, a nivel de desarrollo institucional y organizacional de las asociaciones de campesinos y de los grupos de pescadores.

El involucramiento del Proyecto en el terreno organizacional suscitó diversos pedidos de título fundiario (DUAT) tanto a nivel asociado como individual, tal como la elaboración y presentación de proyectos de generación de rendimiento en el marco de FIL, aunque solo a título individual.

En 2011, por ejemplo, se presentaron 65 propuestas en el ámbito de FIL y 20 fueron financiadas. Durante la realización de la evaluación, constatamos que esta dinámica suscitada por el Proyecto continuaba y diversos campesinos habían formulado nuevos proyectos para el FIL. Desgraciadamente, no hubo tiempo suficiente para examinar la naturaleza de los proyectos presentados (agrario o comercial, por ejemplo) y para considerar sus grados de implementación y de éxito, como sus eventuales impactos en términos de medios de vida. Relativo a la cuestión fundacional, la mayoría de los pedidos de DUAT no finalizaban el trámite o no eran aprobados. Aparentemente, esta situación obedecía a la morosidad administrativa a nivel del Estado.

En base a las informaciones disponibles, no logramos saber en qué medida las sesiones de formación contribuirían para afianzar y mejorar el funcionamiento de las asociaciones. La duración del trabajo en el terreno no permitió tampoco tratar este punto de forma detallado. Entretanto, a través de conversaciones con APOJ y con algunos líderes de las asociaciones, parece que estas enfrentan ciertas dificultades para dinamizar su funcionamiento y asegurar la plena colaboración de sus miembros (por ejemplo para efectuar el registro sistemático de datos de producción y comercialización agrícola o para respetar los términos de acuerdo de comercialización de pescado con APOJ).

La documentación disponible provee pocas informaciones sobre el comportamiento de los participantes durante las formaciones (participación, debates, puntualidad, etc), la calidad e idoneidad de los intervinientes y una apreciación general de los participantes en lo relativo a pertinencia y utilidad del entrenamiento o sus aspectos prácticos (horario, local, etc). En tanto, todos los interlocutores en el seno de las asociaciones de campesinos y de los grupos de pescadores elogiaron a APOJ por sus prestaciones en lo relativo a organización y capacitación. No se escucharon quejas sobre el contenido de la formación, los intervinientes o sus modalidades prácticas de realización. Por el contrario, diversas personas destacaron la organización y calificaron la formación como “útil”, “interesante” y “motivadora”. Se pudo constatar que esas mismas personas enfrentaron ciertas dificultades para describir con precisión la agenda de sesiones como su aprovechamiento concreto. De hecho, esto no es sorprendente considerando la multiplicidad de sesiones, el escaso nivel de habilitaciones literarias de los participantes, además del hecho de que diferentes personas declararon que no tenían experiencia alguna en las temáticas abordadas y, simplemente, se vieron de pronto participando en las sesiones de entrenamiento.

Se notó que varias mujeres participantes en el entrenamiento destacaron el hecho de que sus condiciones particulares fueron frecuentemente cuestionadas durante las sesiones. Una mujer declaró, por ejemplo: “Ya no nos van a expulsar de la tierra cuando quedemos viudas”.

El cuadro siguiente resume el grado de realización de los resultados del Proyecto en relación con el componente de rendimiento y/o aumento y diversificación de la producción agrícola y pesquera, de acuerdo con los indicadores previstos y las fuentes de verificación disponibles (informes anuales, fichas de monitoreo, balance final).

Tabla 29: Examen de indicadores de obtención de resultados relacionados con un componente de rendimiento y/o de aumento y diversificación de la producción agrícola y pesquera

Resultado	Indicador	Grado de realización
Apoyada y aumentada la producción y la productividad de 1.224 familias: 1.144 de producción agrícola y 80 pesquera a través de apoyo técnico y dotación de recursos materiales. (2009)	10% aumentó área cultivada al final de 2009.	100%
	• 5% de aumento de rendimientos en los principales cereales y legumbres.	81%
	• Aumentado en 2 meses el límite en que las familias son capaces de subsistir desde la última cosecha.	n/a
Apoyada y aumentada la producción y productividad de 1.799 familias; 1.669 afectadas a la agrícola y 130 a la pesquera a través de apoyo técnico y dotación de recursos materiales. (2010)	• Aumentó 20% el área cultivada hasta el final de 2010.	Aumento de 18%
	• Aumentó 10% rendimiento agrícola de principales cereales y legumbres.	Aumento de 16,41%
	• 60% de aumento en producción de pescado y camarón en relación a niveles de producción.	n/a
Cinco grupos de campesinos reforzados, mejorando su capacidad de alternar las fuentes de dieta alimentaria y renta. (2010)	• Cinco grupos de campesinos apoyados en ganado caprino y gallinas nativas.	100%
18 asociaciones de campesinos de criadores de gallinas nativas y tres grupos de pescadores reforzados, mejorando su capacidad para integrar la cadena de comercialización/valor. (2011)	• Cuatro asociaciones de campesinos registradas y legalizadas.	100%
	• 18 de las que 3 son nuevas asociaciones de productores, 3 grupos de pescadores entrenados y aplicando conocimientos adquiridos.	100%
	• Almacén colectivo construido en 2009 con sistema de frío montado en 2010.	100%
	• Datos semanales de mercado repartidos.	100%
Sesenta familias campesinas tiene mejorada la diversificación de las fuentes de su dieta alimentaria y de ingresos mediante la cría de ganado caprino. (2012)	• 60 familias con nociones básicas sobre sanidad animal.	100%
	• 60 familias apoyadas con cuatro cabritos cada una.	100%
	• Al menos el 40% de las familias beneficiarias con corrales construidos.	119%
Reforzadas las capacidades de 18 asociaciones de campesinos, y de tres grupos de pescadores, mejorando su capacidad de integrarse en la cadena de comercialización / valor. (2012)	• 18 asociaciones y tres grupos de pescadores capacitados y aplicando los conocimientos adquiridos, sobre técnicas de producción y salud animal y vegetal.	95%

	<ul style="list-style-type: none"> 1 almacén colectivo construido en 2009 y 2010 con sistema de frío montado y equipado con medios para procesamiento e conservación de hortalizas, legumbres y pescado, de acuerdo a las recomendaciones del estudio realizado en 2011. 	100%
	<ul style="list-style-type: none"> Datos semanales del mercado divulgados. 	100%
	<ul style="list-style-type: none"> 60% de la producción cosechada por los campesinos es procesada y conservada en el almacén construido y, posteriormente comercializada localmente, en la ciudad de Maputo, Xai-Xai y otros puntos del país. 	63%

5.2.3.2 Resultados relacionados con un componente de empoderamiento

Los resultados esperados del componente de empoderamiento pueden ser distinguidos en función de dos temáticas: los Derechos y la cuestión de género.

a) Derechos:

Relativo a la cuestión de Derechos, las actividades del Proyecto deberían permitir formar y sensibilizar a los miembros de las asociaciones “sobre el uso de legislación, políticas y estrategias gubernamentales que afectan los medios de vida (...) en las áreas alcanzadas por el proyecto”, a través de la realización de entrenamientos, de participación en “sesiones de planificación” con las autoridades locales, de formulación de proyectos en el ámbito de FIL y de solicitud de pedidos de DUAT. En esta perspectiva, fueron definidos indicadores relativos al desarrollo de los conocimientos, la obtención de financiamiento de FIL y la obtención de DUAT.

Capacitación: De acuerdo con las informaciones divulgadas en los informes, el Proyecto realizó diversas sesiones de divulgación de estrategias y políticas gubernamentales y de marco legal relacionados con los medios de vida de los campesinos. Los datos disponibles no permiten saber el número total de sesiones realizadas entre 2009 y 2012, aunque estimamos que cerca de 1.600 personas participaron en total de estas sesiones, de las cuales aproximadamente 60% son mujeres. Los informes indican que todas las asociaciones de agricultores y pescadores fueron incluidas entre 2009 y 2012 (no hubo posibilidad de verificar esta información en base a los registros de trabajo de APOJ o de IO).

Otro indicador estipulado en el marco lógico sostiene que los participantes en las sesiones de capacitación “saben y entienden claramente la nueva Ley de Tierras” (2009) o que “tiene conocimientos básicos” sobre esta legislación y otras “que afecten sus medios de vida” (2010/2012). Según los informes, estas metas fueron alcanzadas y sobrepasadas (en términos de porcentaje de miembros de asociaciones que dominan el tema). Pero se notó que el “balance final” no se refiere a estos indicadores y apenas considera el número de personas involucradas en las sesiones de capacitación. No se encontró ninguna información que permita sustentar la apreciación de los informes (por ejemplo una investigación después de la capacitación).

Sesiones de planificación: La participación de las asociaciones en “sesiones de planificación” distrital –la consulta de las comunidades en el marco de la Ley 8/2003 sobre los órganos

locales del Estado (LOLE) y su respectivo reglamento (Decreto 11/2005)- fue apenas mencionada como indicador en el marco lógico de 2009. El informe de este año como el balance final no hace referencia a estas sesiones. De acuerdo con las informaciones recogidas junto a APOJ, se supo que no se había llegado a reunir las condiciones para realizar estas sesiones en la medida que no había una voluntad firme del Gobierno Distrital para iniciar un proceso de consulta. Así se consideró que la cuestión de la participación en las sesiones de planificación quedó vencida.

Formulación de proyectos en el ámbito de FIL: Los marcos lógicos de 2009 y 2012 prevén como indicador la formulación y sumisión de pedido de financiamiento en el ámbito de FIL por parte de las asociaciones de productores (3 pedidos en 2009 y 18 en 2011). Según la documentación disponible, dos asociaciones presentaron propuestas en 2009 y, en 2011, 65 miembros de 18 asociaciones presentaron solicitudes de financiamiento a título individual, no en nombre de sus asociaciones. Se destaca que los indicadores no contemplaban el tema de la aprobación (por ejemplo X% de propuesta aprobada) y la implementación efectiva de las propuestas (por ejemplo X% de los proyectos aprobados efectivamente implementados). No se consiguió obtener una información detallada sobre estos dos posibles indicadores aunque, aparentemente, un número significativo de pedidos fue rechazado (41 en el caso de los pedidos a título individual en 2011) y los proyectos aprobados enfrentaron diversas dificultades para ser implementados (atraso en los desembolsos de fondos, atribución de fondos por debajo del valor solicitado). En este marco, encontramos poco pertinente pronunciar una opinión sobre el indicador relativo a la formulación de proyectos en el ámbito de FIL. Consideramos como muy probable que la formulación de pedidos por parte de las dos asociaciones en 2009 y por los miembros sea una consecuencia de intervención de APOJ en el ámbito de divulgación del marco legal.

Solicitud de pedidos de DUAT: El Proyecto estipuló que tres asociaciones de campesinos deberían tener un DUAT y otras tres tendrían que haber iniciado el proceso de obtención de DUAT en 2009. Para 2011, se preveía que cinco asociaciones y 20 miembros individuales deberían tener iniciado el proceso y la titularización fundacional. De acuerdo con los informes y el balance final, un total de cinco asociaciones y de 86 campesinos tenían iniciado el proceso de DUAT. Al momento de la realización de la evaluación, ninguno de estos procesos había finalizado de acuerdo con las informaciones suministradas por APOJ. La misma fuente considera que esta situación resulta esencialmente de morosidad de la administración.

b) Género:

Relativo a la temática de género, el Proyecto preveía reforzar la capacidad de liderazgo de las mujeres en el seno de las asociaciones de campesinos, principalmente a través de la realización de sesiones de sensibilización y de promoción activa de su desarrollo en los órganos de gestión de las asociaciones. En este ámbito, diversos indicadores muestran un porcentaje de participación de las mujeres en estos órganos, y según los informes del Proyecto, estos porcentajes superaron lo esperado.

Adicionalmente, los cuadros lógicos del Proyecto preveían un aumento de 20% “en la movilidad de las mujeres dentro y fuera del local residencial para la realización de negocios, tratamiento de asuntos familiares junto a las instituciones administrativas locales en la ciudad de Maputo” y una tasa de “40% de mujeres dentro de los grupos y asociaciones asistidas (que) ganan mayor acceso y control de recursos y beneficios del proyecto”. De acuerdo con el informe del Proyecto, ambas tasas fueron plenamente alcanzadas, aunque notamos que el balance final elaborado por IO plantea ciertas reservas sobre eso (“*Se realizaron entrevistas por la coparte, pero no parece información fiable, se revisará en 2011*”). De nuestro lado, no

encontramos ningún dato objetivo que sostenga la información de estos indicadores. Las entrevistas efectuadas en los terrenos no permitieron averiguar sobre estos tópicos. Además, en todos los casos, encontramos que los indicadores eran extremadamente difíciles de informar ante la ausencia de un sistema de seguimiento individualizado, de una muestra relevante de mujer, a partir del inicio de la intervención hasta su término.

El cuadro siguiente resume el grado de realización de resultados del Proyecto en relación con un componente de empoderamiento, de acuerdo con los indicadores previstos y las fuentes de verificación disponibles (informes anuales, fichas de monitoreo, balance final).

Tabla 30: Examen de los indicadores de obtención de resultados relacionados con un componente de empoderamiento

Resultado	Indicador	Grado de realización
Once asociaciones y sus miembros formadas y sensibilizadas sobre el uso de legislación, políticas y estrategias gubernamentales que afectan los medios de vida de los campesinos en las áreas alcanzadas por el Proyecto. (2009)	• El 75% de los miembros de las asociaciones, incluidas mujeres, sabe y entiende claramente la nueva Ley de tierras y sus estatutos.	100%
	• Tres asociaciones de campesinos con DUATS registrados; otros tres en proceso de asegurar el DUAT.	75%
	• Dos asociaciones logran asegurar financiamiento a través de FIIL.	50%
	• Tres sesiones de planificación conjunta organizada entre las comunidades alcanzadas por el proyecto y las autoridades locales durante implementación del proyecto.	n/a
Reforzada la capacidad de liderazgo de las mujeres. (2009)	• 26 hombres y 20 mujeres en posiciones clave de toma de decisiones en las 11 asociaciones de productores.	100%
	• Al menos el 30% de miembros de los grupos/asociaciones representan categoría pobre, incluyendo mujeres.	100%
	• Tres sesiones de planificación conjunta organizada entre las comunidades cubiertas por el proyecto y las autoridades locales durante la implementación del proyecto	n/a
Quince asociaciones y sus miembros se capacitan en conocimiento legal sobre tierras, políticas y estrategias del gobierno que afectan medios de vida en áreas de implementación de este proyecto. (2010)	• 40% de los miembros de las asociaciones tiene conocimientos básicos sobre legislación de tierras y otra legislación que afecta sus medios de vida.	65% conoce sus derechos
Los miembros de 18 asociaciones del distrito de Marracuene conocen sus	• Cinco asociaciones de productores efectúan pedidos de DUAT (zona	100%

derechos vinculados a medios de vida y otros temas sociales que son relevantes para su vida diaria. (2011)	baja).	
	<ul style="list-style-type: none"> • 20 miembros de las asociaciones de productores efectúan pedidos de DUAT (zona alta). 	n/a
	<ul style="list-style-type: none"> • 18 asociaciones de productores presentan propuestas para el acceso a los fondos de inversión en iniciativas locales. 	100%
	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 30% de las mujeres representadas en el liderazgo de las Asociaciones recién integradas en el PAC 2011 (Comité de Gestión y Consejo Fiscal) 	133%
18 asociaciones y sus miembros son capacitados y sensibilizados sobre el conocimiento de legislación sobre tierras, políticas y estrategias del gobierno que afectan los medios de vida de los campesinos en las áreas de implementación de este proyecto. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • El 40% de los miembros de las asociaciones tienen conocimientos básicos sobre legislación de tierras y otra legislación que afecta sus medios de vida. 	225%
Fortalecida la capacidad de liderazgo de las mujeres en 18 asociaciones de campesinos en 2012 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de las asociaciones sensibilizados de modo de potenciar la presencia de seis hombres y cuatro mujeres en posiciones clave de toma de decisiones en las tres nuevas asociaciones de productores durante el proceso de elección de los miembros de los órganos sociales como la Mesa de la Asamblea, Consejo de Dirección y Consejo Fiscal. 	100%
	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 30% de los miembros de los grupos/asociaciones representan los niveles socioeconómicos más bajos, con especial incidencia en las mujeres. 	100%
	<ul style="list-style-type: none"> • 20% de aumento en la movilidad de las mujeres dentro y fuera de la zona de residencia por motivos de negocios, gestión de asuntos familiares junto a las administraciones locales e en la ciudad de Maputo. 	100% ou n/a
	<ul style="list-style-type: none"> • 40% de mujeres dentro de los grupos y asociaciones asistidas adquiriendo mejor acceso y control sobre los recursos y beneficios del proyecto. 	100% ou n/a

5.2.3.3 Resultados relacionados con un componente de agua

Relativo al componente de agua, el resultado esperado fue estipulado de la forma siguiente: “4.756 familias mejoraron el acceso y la disponibilidad de agua potable a menos de 1 km de sus comunidades para el consumo y prevención de enfermedades hídricas, a nivel local” (2011). En este ámbito, se preveía como indicadores que (i) 3 fuentes de agua deberían ser abiertas, (ii) 3 comités de gestión de agua deberían ser creados y entrenados y (iii) que estos comités deberían estar constituidos, en el 50%, por mujeres.

Al momento de elaborar este Proyecto, tres pozos y sus respectivos Comités estaban operativos, en tanto constatamos durante el trabajo en el terreno que dos furos ya no estaban en funcionamiento debido a averías de sus bombas. Este hecho indica probablemente que los Comités de estos furos no consiguieron actuar de forma idónea.

El cuadro siguiente resume el grado de realización de los resultados del Proyecto en relación con un componente de agua, de acuerdo con los indicadores previstos y las fuentes de verificación disponibles (informes anuales, fichas de monitoreo, balance final).

Tabla 31: Examen de indicadores de obtención de resultados relacionados con un componente de agua

Resultado	Indicador	Grado de realización
4.756 familias mejoraron el acceso y la disponibilidad de agua potable para el consumo y prevención de dolencias hídricas, a nivel local. (2010)	• Tres fuentes de agua potable segura abiertas usadas para consumo humano e higiene personal.	0%
	• Tres comités de gestión de agua creados y entrenados sobre el mantenimiento de fuentes aplicando los conocimientos adquiridos.	100%
4.756 familias mejoran el acceso y la disponibilidad de agua potable a menos de 1 km de su comunidad para el consumo y prevención de enfermedades hídricas, a nivel local. (2011)	• Tres (3) fuentes de agua potable segura abiertas para consumo humano e higiene personal.	100%
	• Tres (3) comités de gestión de agua creados y entrenados sobre el mantenimiento de fuentes aplicando los conocimientos adquiridos.	100%
	• Comités constituidos por 10 miembros; 50% son de sexo femenino	48% de mujeres

5.2.4 Eficacia a nivel de las actividades

De una forma general, constatamos que APOJ logró realizar la gran mayoría de las actividades previstas, generalmente dentro de los plazos establecidos y de acuerdo con los medios previstos. Eso demuestra una clara eficacia a nivel de implementación del Proyecto, sobre todo considerando los problemas recurrentes de atrasos en los desembolsos de fondos.

La comparación de los planos de trabajo, anexados a los convenios, con los datos de los informes, indica algunos problemas de congruencia entre lo planeado y lo ejecutado. Diversas actividades programadas no fueron realizadas dentro de los plazos previstos o simplemente no fueron ejecutadas (fueron suprimidas o fueron informadas en años siguientes). Se constató también que ciertas actividades no previstas inicialmente fueron realizadas. En sí, consideramos este tipo de situación como normal, traduciendo la capacidad de adaptación de

APOJ y de IO para adecuar el Proyecto a los cambios ocurridos en el terreno o en términos presupuestarios. Pero deploramos el hecho que los informes no expliquen o justifiquen sistemáticamente las causas de las modificaciones.

5.3 Eficiencia

Un análisis de eficiencia del Proyecto se refiere al estudio y la evaluación de los resultados alcanzados en comparación con los recursos utilizados. En relación con este criterio, los TdR estipulan la siguiente cuestión clave: “¿Los recursos fueron utilizados de la mejor manera y asignados a tiempo para alcanzar los resultados esperados no tiempo?” Nótese que no consideramos aquí la eficiencia desde el punto de vista financiero, o sea la relación entre las actividades y sus costos.

- **Uso de los recursos**

- a) Recursos humanos:**

En total el equipo de trabajo contaba con 7 funciones (2 de IO y 5 de APOJ). No fue posible obtener una lista detallada de los intervinientes de APOJ.

Competencias/idoneidad de los técnicos de APOJ y otros intervinientes externos: La apreciación de las competencias/idoneidad de los técnicos por parte de los miembros de las comunidades es generalmente muy positiva. La dirección de APOJ declaró no haber recibido quejas sobre el desempeño de sus técnicos o de otros intervinientes externos. De hecho, durante conversaciones en las comunidades escuchamos comentarios sobre el personal de APOJ, del que decían: “cumplió sus promesas”, “trataba a las personas con respeto”, “no se enojaba”. Los técnicos fueron también considerados como dedicados y que “no tenían miedo de andar por los huertos”, que “no pedían comida o dinero”, y fueron frecuentemente alabados. Pero algunos productores criticaron lo hecho por el personal de APOJ, que parecía sobrecargado y “no tenían tiempo para conversar”.

Constatamos que APOJ es generalmente considerada como promotora de desarrollo en la región y que su participación en actividades lucrativas no despierta comentarios negativos. Desde esta perspectiva es interesante destacar que diversos productores encontraron “importante”, “necesario” o simplemente “bueno”, que APOJ haga negocios. El líder de una asociación declaró: “Los proyectos van y vienen, pero APOJ va a quedar, porque es de aquí y tiene un almacén y un aviario”.

- c) Recursos técnicos/materiales:**

Sesiones de capacitación: De forma general, las personas que participaron de estas sesiones consideran que las condiciones de acogimiento y de alimentación eran buenas, que los locales para la realización de la formación eran adecuados y que el material informativo recibido en estas ocasiones era interesante. También diferentes personas apreciaron el hecho de que los intervinientes usaran la lengua local para comunicarse.

Insumos agrícolas y pesqueros: Las personas se mostraron, de forma general, satisfechas con la calidad de los insumos proporcionados por el Proyecto, y destacaron, por ejemplo, el caso de las semillas, la “buena germinación” o el hecho de que no estuvieran “partidas”. Además,

se escucharon algunas quejas relativas a la falta de disponibilidad de algunos insumos y sus consecuencias en términos de producción. Según APOJ, esta situación fue causada por las carencias a nivel de los abastecedores en Maputo, a lo que se sumó un atraso en el desembolso de fondos por parte de IO. Nótese que diferentes agricultores confirmaron el problema de los abastecedores en la medida que constataron esta situación independientemente de su participación en el Proyecto. Escuchamos igualmente muchas apreciaciones positivas acerca del servicio de labranza de APOJ –precio accesible y transparente, calidad del trabajo- aunque algunos campesinos mencionaron una cierta demora para obtener el servicio, una situación que se justifica por la gran demanda y por las limitaciones a nivel de APOJ en términos de cantidad de tractores. Las modalidades de crédito del Proyecto para la adquisición de insumos fue también unánimemente saludada a pesar del valor del financiamiento ser generalmente considerado como insuficiente. Los pescadores apreciaron igualmente de forma muy positiva el financiamiento del equipamiento y su disponibilidad en el almacén de APOJ. Este equipamiento fue calificado como de buena calidad y accesible en términos de precio.

Oficina y otras infraestructuras: APOJ dispone de sus propias instalaciones (entre otras: oficina, sala de reuniones, almacén). Constatamos que estas infraestructuras son amplias y bien mantenidas; consideramos que ofrecen condiciones idóneas para la gestión del Proyecto. Esta opinión es compartida por el equipo de APOJ.

Transporte: De acuerdo con las informaciones de APOJ en los informes, los medios de transporte utilizados en el marco del Proyecto fueron adecuados pero los recursos destinados para su uso en mantenimiento y reparación fue considerado exiguos. Esto creó ciertos problemas organizacionales y de logística para APOJ. También hay que agregar que las difíciles condiciones de transitabilidad en ciertas áreas del Proyecto tuvieron una fuerte incidencia en cuanto a la eficiencia del uso de los vehículos y de ciertas actividades.

d) Recursos financieros:

Constatamos que la contabilidad del Proyecto efectuada por APOJ es estructurada de una forma que no permite una comparación inmediata entre presupuesto y gastos. Notamos igualmente que los datos contables no son agrupados en función de las actividades listadas en el marco lógico del Proyecto. Los informes financieros enviados a los financiadores presentan firmas más claras que la contabilidad del Proyecto efectuada por APOJ, aunque no permiten las comparaciones mencionadas previamente.

La falta de un medio fácil de comparación entre el presupuesto y los gastos, como la falta de conexión entre actividades previstas y costos parece constituir un importante factor de ineficiencia a nivel de gestión de los recursos financieros. No queremos decir aquí que este tipo de comparación no fuera efectuado, pero es probable que se tratara de un ejercicio difícil y de aproximación. En este contexto, se cuestiona igualmente (i) los requerimientos del financiador y eventualmente de la propia IO en términos de prestaciones de cuenta y (ii) la falta de uso de un programa de contabilidad adecuado a los proyectos de cooperación.

5.3.2. Calendario de implementación

El proyecto se inició en 2009 (mes exacto no especificado) y duró hasta diciembre de 2012.

5.3 Sustentabilidad

Examinamos la sustentabilidad según cuatro vertientes (económica, técnica, organizacional/ institucional y ambiental) y para cada uno de los componentes de intervención y de sus respectivos resultados.

Como se resume en el siguiente cuadro, constatamos diferencias significativas en términos de sustentabilidad según los diferentes componentes.

Tabla 33: Sustentabilidad

Componente	Sustentabilidad			
	Económica	Técnica	Organizacional	Ambiental
Rendimiento/aumento y diversificación de la producción	++	++	+	++
Empoderamiento	X	X	X	X
Agua	---	--	--	+++

Grado de sustentabilidad	
+++	Elevado
++	Medio
+	Mínimo
X	Irrelevante/no evaluada
-	Pobre
--	Muy pobre
---	Insustentable

5.4.1 Sustentabilidad del componente de rendimiento y/o de aumento y diversificación de producción agrícola y pesquera

Vertiente técnica: Constatamos que todos nuestros interlocutores en el seno de las asociaciones de productores reconocieron la pertinencia de las técnicas agrícolas promovidas por el Proyecto, tanto desde el punto de vista teórico como práctico. En esta ocasión escuchamos comentarios muy positivos sobre el desempeño de los técnicos de APOJ, tanto en términos de cualificación técnica y pedagógica como de actitud. De forma general, los agricultores consideraron haber aprendido o perfeccionado técnicas agrarias útiles a través de la enseñanza de estos técnicos. Es interesante tomar nota que diferentes agricultores valoran la prestación de APOJ en comparación con los “extensionistas del Distrito” en la medida, por ejemplo, que “estos no saben nada y no quieren trabajar”. La existencia de un almacén de APOJ, donde son vendidos diversos insumos, y su servicio de labranza son muy apreciados por los productores. Pensamos que eso constituye un factor importante para la sustentabilidad técnica de las prácticas agrícolas y comerciales promovidas por el Proyecto.

De acuerdo con los informes y las entrevistas en el terreno, la mayor parte de las técnicas propagadas por el Proyecto fueron llevadas a la práctica. En esta perspectiva, escuchamos frecuentes referencias a los campos de demostración instalados en el marco del Proyecto, en particular para saludar esta forma de divulgación de la técnica. Se nota que la técnica de cultivos intercalados aparece como poco dominada por los agricultores, algunos de los cuales planteó fuertes dudas sobre su utilidad. Pese a esto, afirmaron estar convencidos de la utilidad del uso de fertilizantes, aunque pocos declararon haber adoptado esa técnica por causa de los costos que representa. Otros expresaron dudas sobre lo conveniente entre el trasplante y el

uso de semillas, en tanto hubo quienes se quejaron por las dificultades para encontrar almácigos de calidad. Pese a esto consideramos que una apreciación muy positiva de las labores de asistencia técnica de APOJ y las prácticas en el terreno indican una buena sustentabilidad técnica a nivel de desarrollo y de implementación de técnicas agrarias.

De acuerdo con nuestros interlocutores, el canal de venta creado a través del almacén de APOJ facilita el escalonamiento de la producción. El pleno aprovechamiento del almacén parece estar limitado por la falta de medios de transporte a disposición de los productores, en particular en las zonas de difícil acceso. APOJ efectúa adquisiciones directamente en las huertas, lo que lleva a una sobrecarga en los períodos de picos de producción. El tema del traslado regular de la producción constituye así una restricción en términos de sustentabilidad técnica.

Vertiente organizacional: El Proyecto invirtió recursos considerables para fortalecer las asociaciones de campesinos y de pescadores a través de su desarrollo institucional (por ejemplo en el caso de sus legalizaciones) y la capacitación de sus miembros. De acuerdo con APOJ, eso permitió facilitar sus servicios de asistencia técnica como su actuación en el terreno comercial. Entretanto, la misma fuente indica que las asociaciones ahora enfrentan dificultades para planear la producción, efectuar el levantamiento de las áreas cultivadas o de las cantidades producidas, y organizar el mantenimiento de las áreas de drenaje. Esta situación constituye una fuerte limitación para transformar el trabajo de las asociaciones en una perspectiva empresarial y no solamente crear un marco para la intervención externa. Globalmente, consideramos que la sustentabilidad organizacional de las asociaciones aún es bastante limitada.

Vertiente económica: Los datos disponibles no permiten tener una visión exhaustiva de los rendimientos monetarios administrados a nivel individual por la agricultura o la pesca en el marco del Proyecto. Según nuestros informantes, una proporción significativa de productores enfrenta dificultades para financiar la compra de insumos, la contratación de mano de obra zafral y el traslado de su producción. En este sentido, muchos agricultores o pescadores consideran que la línea de crédito del Proyecto es particularmente bienvenida, a pesar de ser considerada como insuficiente, y mostraron una cierta ansiedad en relación a la continuación de esta modalidad de financiamiento. Los productores dudan también de que el FIL pueda ser una alternativa, en particular debido a la lentitud de su proceso. En tanto, notamos que ninguno de nuestros interlocutores consideraba la posibilidad de abandonar su actividad por razones económicas, lo que significa que esta actividad es probablemente sustentable desde el punto de vista económico.

Vertiente ambiental: Las características agroecológicas de la zona de actuación del Proyecto presentan factores tanto positivos como negativos para la producción agrícola o pecuaria. La calidad de los suelos es considerada como buena y los recursos hídricos permiten la práctica de irrigación. La región es particularmente susceptible de quedar inundada en la época lluviosa y los sistemas de diques y drenaje sufren problemas de mantenimiento. Esta situación tiene también un impacto negativo sobre el traslado y almacenamiento de la producción. Existe también un problema de control de plagas y enfermedades a nivel de las asociaciones en la medida que los respectivos tratamientos no son efectuados de forma sistemática, como debe ser, por el conjunto de los productores. Globalmente, consideramos que la sustentabilidad ambiental es moderada.

5.4.2 Sustentabilidad del componente de empoderamiento

En el caso del componente de empoderamiento, examinamos solamente las vertientes técnicas y organizacionales de su sustentabilidad, considerando que las dimensiones económicas y ambientales son irrelevantes en el contexto del Proyecto.

Vertiente técnica: Tal como se indica en el capítulo que trata la eficacia, el componente de empoderamiento es difícil de evaluar en función de los indicadores inicialmente planteados. No conseguimos así considerar en qué medida los participantes de las diversas sesiones de capacitación dominen los temas divulgados en estas ocasiones y utilicen los conocimientos eventualmente adquiridos, tornando de forma bastante aleatoria la evaluación técnica en general.

En cuanto al subcomponente de los Derechos, un número significativo de pedidos de financiamiento en el ámbito del FIL fue elaborado y presentado por los miembros de las asociaciones. De acuerdo con las fuentes de información disponibles, este proceso fue inducido por APOJ, a través de las sesiones de capacitación y diálogo individual, pero no fue esta organización que redactó o acompañó la redacción de los pedidos. Un comentario semejante se aplica al caso de los pedidos de DUAT efectuados por los campesinos. Eso indica que los interesados fueron capaces de dominar los aspectos técnicos de los procesos relacionados con FIL y con la legislación fundacional y podrían probablemente reiterar estos procesos en el futuro.

En relación con la cuestión de género en el marco del componente de empoderamiento, el punto de “sustentabilidad técnica” podría eventualmente ser considerado a nivel de actuación efectiva de las mujeres en el seno de los órganos de gestión de las asociaciones. Por ejemplo: ¿Las mujeres están suficientemente calificadas (o consideradas como tales por sus contrapartes masculinas) para incidir en los procesos de toma de decisiones que impliquen cuestiones “técnicas” (por ejemplo la formulación de un proyecto de irrigación en el ámbito de FIL)?

Podríamos también cuestionar en qué medida las mujeres dominan los aspectos “técnicos” de la gestión asociativa (por ejemplo las modalidades prácticas de convocatoria a realización de una asamblea general extraordinaria o los criterios de actuación de los vocales) Desafortunadamente, no hubo oportunidad de profundizar este tipo de abordajes y no se puede formular una opinión informada y objetiva sobre la vertiente técnica de la sustentabilidad del subcomponente de género.

Vertiente organizacional: La formulación de pedidos de financiamiento en el ámbito de FIL o de atribución de DUAT a nivel de las asociaciones demuestra una buena capacidad organizacional. Todavía, en relación con los DUAT, constatamos que los respectivos procesos no eran finalizados.

Aparentemente, esta situación releva de responsabilidades al nivel de la administración pública pero, considerando que pasaron entre cuatro años y uno, desde el momento de los pedidos, se puede cuestionar la capacidad de seguimiento de éstos -junto a la administración- de parte de las asociaciones.

Adicionalmente, la documentación disponible indica de forma recurrente que el Proyecto enfrentó dificultades para obtener datos sobre las áreas cultivadas por parte de los miembros de las asociaciones y sobre su producción. La misma fuente indica igualmente que las asociaciones tuvieron bastantes dificultades para movilizar a sus miembros en el ámbito de mantenimiento y reparación de los valles de drenaje de las áreas de producción agrícola. Estos hechos denotan la existencia de ciertos problemas organizacionales a nivel de las asociaciones de campesinos. En todos los casos, tal como para la vertiente técnica del componente de

empoderamiento, consideramos no tener suficiente información para evaluar la cuestión de la sustentabilidad organizacional de este componente.

5.4.3 Sustentabilidad del componente de agua

Vertiente técnica: Los tres pozos fueron construidos de acuerdo con las normas de la Política Nacional de Agua, lo que significa teóricamente que podrían ser fácilmente mantenidos y reparados. Pese a eso, hoy apenas un pozo funciona adecuadamente, otros dos están paralizados debido a averías en el sistema de bombeo. No se pudo averiguar con exactitud la causa de las averías, aunque en uno de los casos parece que se trata de una falla relativamente leve que podría ser resuelta por el Comité, mientras en el otro caso sería un problema de montaje (lo que implica la intervención de un técnico y/o la empresa instaladora). En todos los casos, constatamos que los Comités no lograron tomar las medidas necesarias para mantener los pozos en funcionamiento. Pensamos que esta situación no se origina en un problema técnico, sino que obedece a alguna carencia a nivel organizacional.

Vertiente organizacional: Los pozos están bajo la gestión de los Comités de agua constituidos en el marco del Proyecto. La composición de estos Comités varía en función de las comunidades, aunque es relativamente semejante en términos de funciones (presidente, secretario, tesorero, responsable de cobranzas, responsable de mantenimiento). Los Comités fueron constituidos y entrenados de conformidad con las normas de la Política Nacional de Agua. Todos los Comités instauraron un sistema de cobranza mensual de un valor fijo y cuya cantidad varía según los locales. Los Comités crearon igualmente un sistema de control de uso de los pozos, por ejemplo a través de horarios y de un sistema de tranca nocturno. La composición de los Comités es bastante estable, con un número significativo de mujeres, y no constituye un problema para nuestros interlocutores en el seno de las comunidades.

Todavía, de forma general, el sistema de cobranza es deficiente en todas las comunidades, tanto desde el punto de vista de la frecuencia de los pagos de los usuarios como de su registro. Esta situación incide negativamente sobre las operaciones de mantenimiento de los pozos. Aparentemente, ninguno de los Comités logró tomar medidas efectivas para remediar esta situación. Consideramos que esto perjudica la sustentabilidad organizacional de los pozos.

Vertiente económica: Las bombas manuales de los pozos de agua carecen de mantenimiento periódico y de reparaciones eventuales que impliquen la colecta de recursos monetarios entre los miembros de la comunidad para costear la compra de piezas de repuesto. Los servicios de los miembros de los Comités de gestión de pozos y furos no son remuneradas. Recursos monetarios podrían igualmente ser requeridos para adquirir las herramientas necesarias para efectuar los trabajos de mantenimiento y de reparaciones. Todavía, en el caso del Proyecto, se trata de una situación teórica en la medida en que todos los Comités ahora disponen de herramientas provistas en el marco del Proyecto.

De acuerdo con informaciones recogidas en el terreno, los repuestos para el mantenimiento normal como los costos de traslado para su compra no son particularmente onerosos. Las piezas y materiales requeridos para las averías de mayor importancia pueden tener un costo más significativo y estas reparaciones pueden implicar la contratación de un técnico. Según nuestros cálculos, los presupuestos de cobranzas de los Comités junto a los usuarios de los pozos deberían permitir asumir tanto los costos de mantenimiento como los costos de reparaciones. Por lo tanto, en la práctica, los pobres niveles de cobranzas previstos en las comunidades tornan los pozos económicamente insustentables.

5.4.3.1 Vertiente ambiental del componente de agua

Tanto desde un punto de vista teórico como de acuerdo con las observaciones efectuadas en el terreno, consideramos que el componente de agua es ambientalmente sustentable. No se identificó ningún impacto negativo nacido de la captación de agua a través de los pozos.

5.5 Impacto

Este criterio se corresponde con el análisis de consecuencias previstas e imprevistas, positivas y negativas, de intervención para las comunidades y las autoridades locales. En este caso el diagnóstico tuvo como punto de partida los objetivos a propósito del Proyecto (evaluación del “grado de alcance de los objetivos y de obtención de resultados” tratando el análisis de eficacia), pero va más allá de una simple verificación de si estos fueron alcanzados. Este tipo de diagnóstico necesita habitualmente de una investigación profundizada, en particular a través de la realización de una investigación que permita recoger datos cuantitativos y comparables con otras fuentes de datos existentes. En el caso de la presente evaluación, no fue posible realizar este tipo de investigación, lo que limitó nuestra capacidad de identificación de los impactos.

5.5.1 Impacto del componente de rendimiento y/o de aumento y diversificación de la producción agrícola y pesquera

Tal como se menciona en el análisis del criterio de la eficacia, pensamos que el componente agrario y pesquero tuvo resultados bastante significativos y positivos, en particular en términos de aumento de la producción, acceso al mercado (para el propósito de comercialización o adquisición de insumos) y de mejoramiento de las competencias. Ante la falta de datos de monitoreo que traten, por ejemplo, de generación de rendimientos monetarios, de mejoramiento de las dietas y de las condiciones de alojamiento, de escolarización de niños, encontramos difícil pronunciarse sobre eventuales impactos de una forma que no sea especulativa. Pero las consultas en el terreno permitieron identificar algunos índices de impactos positivos:

- Mejoramiento del acceso al mercado (esencialmente a través del almacén de APOJ);
- Desarrollo de las competencias agrícolas;
- Dinamización de la acción colectiva a través del fortalecimiento/reactivación de las asociaciones de campesinos o de grupos de pescadores;

A partir de la documentación disponible, no encontramos menciones de eventuales impactos negativos relacionados con un componente agrario y pesquero. Durante las entrevistas, nadie mencionó, por ejemplo, la generación de conflictos de tierra (a través del proceso de DUAT), conflictos de poder en el seno de las asociaciones, conflictos “político-administrativo”, sobre exploración de los recursos hídricos o pesqueros, polución de los suelos o de las aguas, problemas de relaciones de género, etc.

- **Impacto del componente de agua**

De acuerdo con las declaraciones de nuestros informantes, los impactos del componente de agua fueron significativos (pero obviamente limitados al período de funcionamiento de los pozos). La población menciona los siguientes impactos:

- Disponibilidad permanente de agua limpia;
- Reducción del tiempo necesario para el abastecimiento;

- Reducción de enfermedades (en particular diarreicas);

Nadie mencionó impactos negativos relacionados con el componente de agua. La obligación de pago fue unánimemente reconocida como necesaria. El hecho de que diversos miembros de las comunidades no pagaran y tuvieran la prohibición de usar los pozos no parece haber creado conflictos graves. No logramos distinguir impactos, positivos o negativos, relacionados con la participación de mujeres en los Comités (las propias interesadas declararon que esta implicación no creó una sobrecarga de trabajo para ellas, por ejemplo).

Considerando las deficiencias a nivel de cobranzas y problemas de mantenimiento/repación de los pozos, pensamos que la creación y actuación de los Comités de gestión de agua no tuvo un impacto significativo; no contribuyó a mejorar la cohesión de las comunidades y sus capacidades de acción colectiva.

5.5.3 Impacto del componente de empoderamiento

Derechos: Un subcomponente de los Derechos fue implementado en torno a cuatro ejes vistos como medios de empoderamiento: capacitaciones, participación en las sesiones de planificación distrital, formulación de proyectos en el ámbito de FIL y obtención de DUAT. La documentación del Proyecto no clarifica los impactos positivos esperados o constatados (tal como los eventuales impactos negativos que deberían ser prevenidos o mitigados). A la altura de la evaluación, constatamos que la cuestión de la planificación distrital se volvió inútil y que los procesos de DUAT no fueron finalizados, invalidando así la posibilidad de impactos en estos marcos. Encontramos probable que las capacitaciones y los proyectos financiados a través de FIL tuvieran algunos impactos positivos pero no conseguimos identificarlos de forma exhaustiva y objetiva.

Género: Tal como quedó indicado en el capítulo que trata los resultados del componente de empoderamiento, el Proyecto consiguió alcanzar o exceder las metas previstas en lo relativo a capacitación e integración de las mujeres a los órganos de gestión de las asociaciones y los Comités de agua. El foco del Proyecto sobre las familias conducidas por mujeres en el marco de las diversas actividades de fomento fue igualmente concretado dentro de los parámetros previstos y también superado en ciertos casos. Así se puede considerar que el Proyecto contribuyó para crear las condiciones de un empoderamiento de las mujeres.

Tal como está estipulado en los cuadros lógicos del Proyecto, dos indicadores relativos a resultados del componente de empoderamiento/vertiente de género podrían ser examinados para identificar impactos sobre las condiciones de vida de las mujeres (el aumento de su “movilidad” y la adquisición de un “mayor acceso y control de recursos y beneficios del proyecto”). Se constató que el Proyecto no creó las condiciones necesarias para informar estos indicadores de una forma objetiva y sistemática y, de nuestra parte, no conseguimos inferir que el Proyecto suscitó un mejoramiento de la movilidad o de acceso y control sobre los recursos. Notamos también que el sistema de monitoreo del Proyecto no permitió recoger datos estadísticos sobre la generación de rendimientos y sus distribuciones en términos de género. En estas condiciones, se vuelve muy difícil manifestar una opinión objetiva sobre eventuales impactos positivos del Proyecto sobre las mujeres.

En conclusión, observamos que la formulación del Proyecto no hizo ninguna referencia a sus eventuales impactos negativos, que podrían afectar a las mujeres. En un contexto de fuerte desigualdad de géneros, encontramos eso curioso en la medida que el enfoque sobre el involucramiento de las mujeres podría dirigir un fuerte aumento de la carga de trabajo hacia ellas. Durante las entrevistas, las interlocutoras no mencionaron este tipo de impacto

negativo. Globalmente hay diversos índices que indican que el Proyecto producirá impactos significativos, principalmente en el sector agrario.

5.6 Conclusiones

Tal como indica el análisis de los diversos criterios de evaluación y teniendo en cuenta las limitaciones de la presente evaluación, las performances del Proyecto fueron bastante buenas, tanto en relación con la programación inicial y subsecuente (indicadores previstos) como en cuanto al contexto local. La concepción del Proyecto era ambiciosa y los recursos destinados fueron suficientes para cumplir los planes de actividades (a pesar de ser notoriamente exiguos para un monitoreo profundizado por parte de APOJ). Globalmente, el Proyecto fue eficaz y aparentemente bastante eficiente. Identificamos fuertes índices en cuanto a que el Proyecto tendrá impactos positivos y no provocará impactos negativos. Como en numerosas acciones de desarrollo, los principales aspectos críticos del Proyecto se sitúan a nivel de su concepción y la cuestión de sustentabilidad. Adicionalmente, constatamos que el sistema de gestión de las informaciones originadas de la práctica del Proyecto en el terreno es particularmente deficiente.

Consideramos que la formulación inicial del marco lógico y de sus versiones sucesivas contenían errores conceptuales y metodológicos: multiplicación de objetivos específicos, reformulación de los objetivos en el decurso de la implementación, inclusión de datos cuantitativos en los resultados que, de hecho, constituyen indicadores, indicadores incompletos (no son específicos, mensurables, exactos, realistas y limitados en el tiempo). Pensamos que esta situación dificultó la implementación y el monitoreo del Proyecto porque, en la práctica, corresponde con un crecimiento o aumento de actividades dentro de plazos bastante cortos (un año o menos). Considerando el tiempo necesario para preparar una nueva actividad y sumando, por ejemplo, eventuales atrasos en el desembolso de fondos, podemos inferir que la reformulación del cuadro lógico tuvo una incidencia negativa sobre la eficiencia de intervención de APOJ. Pensamos igualmente que la reformulación “constante” del cuadro lógico constituye un factor que diluye responsabilidades (“no conseguimos obtener este resultado: no hace mal, vamos a suprimirlo...”) y de la opacidad ante los financiadores aunque también ante los grupos-objetivo y las autoridades del país de intervención. Por esto, no afirmamos aquí que la concepción de un proyecto no puede o no debe ser revisada en el curso de la implementación e indicamos algunas líneas de recomendaciones para evitar ciertos problemas causados por estas revisiones.

Quedamos sorprendidos por lo precario de las informaciones disponibles sobre la implementación del Proyecto, tanto de la autoría de IO como de APOJ, y por la desorganización. De forma general, los informes del Proyecto y las fichas de monitoreo presentaban numerosos datos contradictorios, ya sea dentro de un mismo período de implementación o de un año a otro. Algunas fichas y ciertos informes contenían también errores de cálculo. Diversos documentos disponibles para la evaluación correspondían claramente a versiones de trabajo, (borradores), con anotaciones, comentarios y apuntes, y frecuentemente sin sus respectivos anexos. En algunos casos, esta situación dejaba la impresión que cada persona involucrada en el seguimiento del Proyecto de IO quería reformularlo a su gusto (y no necesariamente en portugués). Para los fines de la evaluación, tuvimos que efectuar una selección de los documentos en la perspectiva de obtener una visión coherente de los acontecimientos del Proyecto, una tarea que no fue facilitada por la frecuente ausencia de datos de redacción y de mención del autor. Eso implicó cierta arbitrariedad de nuestra parte y no podemos garantizar –sistemáticamente- haber utilizado los documentos o datos relevantes. La reconstitución de la documentación y su análisis implicó una importante e imprevista carga de trabajo que redujo el tiempo destinado para el trabajo de campo y la redacción del informe de evaluación.

Relativo a la cuestión de sustentabilidad, no conseguimos averiguar de forma objetiva y exhaustiva en qué medida la intervención del Proyecto permitió asegurar lo perdurable y operacional de las asociaciones de campesinos y de pescadores. Los pasos del Proyecto en el ámbito de desarrollo institucional de las asociaciones (legalización, pedido de DUAT, capacitación) son significativos y altamente relevantes, pero tenemos ciertas dudas sobre el enfoque de estas entidades (principalmente social, inclinado para el negocio o solo suplente de ONG para la conexión con los agricultores) y el “modelo de actuación” escogido o pretendido. Por lo tanto nos parece bastante claro que las asociaciones no tienen un carácter empresarial (por ejemplo como “agrupador” de productos agrícolas, suministrador de almácigos o gestor de sistemas de irrigación). En estas condiciones, consideramos que las condiciones no son reunidas para calificar a las asociaciones como sustentables desde el punto de vista organizacional y económico.

Los Comités de gestión de los pozos presentan también serios problemas de sustentabilidad, tanto desde el punto de vista organizacional como económico. Encontramos la sustentabilidad técnica como teóricamente buena pero fuertemente comprometida por las otras vertientes de la sustentabilidad. Esta situación es bastante preocupante debido a la enorme relevancia del mejoramiento de abastecimiento en agua potable en las comunidades, y pensamos que eso llama a una revisión del abordaje de IO y de APOJ (ver capítulo sobre recomendaciones), en particular a través de una capitalización de las experiencias de las dos organizaciones.

Tal como se menciona anteriormente en el análisis sobre los diversos criterios de evaluación, el dominio del empoderamiento y de sus subcomponentes de Derechos y de género, fue particularmente difícil de ponderar. Hallamos obvio que APOJ tuvo un desempeño consecuente en este terreno y es probable que suscitara impactos positivos en el seno de las comunidades. Deploramos que el Proyecto no invirtió más recursos en la preparación y el monitoreo de los respectivos subcomponentes, en particular a través del seguimiento de una muestra consecuente de “beneficiarios” (ver las recomendaciones). La ausencia de este acompañamiento más estrecho, hizo mucho más difícil identificar algunos cambios en términos de medios de vida.

Aparentemente, el relacionamiento entre las partes involucradas en el Proyecto fue bastante positivo. Notamos, en primer lugar, los frecuentes elogios de los miembros de las comunidades por las realizaciones de APOJ pero también en relación con su actitud, marcada por el respeto de sus interlocutores y una fuerte voluntad de inclusión y transparencia. Lejos de ser anecdótica, encontramos esta apreciación como muy significativa desde el punto de vista del contexto mozambiqueño, de la relevancia del Proyecto en general y de APOJ en particular. A pesar de estar enfrentados a la morosidad y, a veces, a la inconsistencia de la Administración pública local, APOJ logró establecer un excelente relacionamiento con las autoridades locales (eso se tradujo recientemente por la designación de APOJ como punto focal de la sociedad civil local). Pese a que APOJ expresó claramente su satisfacción por tener el beneficio de la confianza de IO, notamos que ocurrieron ciertos problemas de comunicación entre estas dos entidades durante la implementación del Proyecto, en particular en lo relativo a la gestión de presupuesto y del retorno de información después de las auditorías. Hoy en día, aún existen asuntos no cerrados relativos a estos temas, a pesar de la insistencia de APOJ para obtener respuestas por parte de IO. De forma evidentemente subjetiva, distinguimos que APOJ enfrentó ciertas frustraciones en relación con las modalidades de monitoreo de IO (intensa durante cierto período, ausente en otros momentos, algunas veces inconsecuentes en sus orientaciones prácticas). No se trata aquí de un problema relacional, sino de una situación que presumiblemente tuvo consecuencias negativas sobre la eficacia y la eficiencia del Proyecto. Pensamos así que la inversión realizada por ambas partes en el marco del Proyecto justificaría un balance común de relacionamiento.

En fin, una consecuencia muy positiva del Proyecto se relaciona con el propio desarrollo institucional y organizacional de APOJ y con el fortalecimiento de su legitimidad. Constatamos que APOJ afinó su modelo de intervención y de negocio, en particular a través de la elaboración de un Plan Estratégico financiado por IO.

6. RECOMENDACIONES

6.1 Recomendaciones relativas a la concepción del Proyecto en Marracuene (APOJ)

Recomendaciones relativas a la concepción del Proyecto: A nuestro parecer, consideramos tres tipos de problemas que afectaron a la formulación del proyecto y por lo tanto a su implementación: (i) inadecuación de los recursos y de la duración con los objetivos, resultados y actividades inicialmente planeados; (ii) formulación inadecuada de los objetivos específicos y de los resultados; (iii) análisis de sostenibilidad de las componentes del proyecto bastante sumaria.

Tal y como ha sido mencionado en el marco del examen del criterio de pertinencia aplicado a la coherencia interna el proyecto, consideramos que los recursos humanos, técnicos y financieros como los plazos de implementación inicialmente previstos no eran los adecuados para los resultados esperados y sus respectivas actividades. Desde esta perspectiva recomendamos el siguiente enfoque:

- Reducir el número de los ámbitos de intervención para dar prioridad a la calidad del acompañamiento, para reducir la dispersión de recursos y profundizar las competencias de los intervinientes.
- Mejorar las actividades de preparación (estudio de base, diagnóstico de capacidades) del proyecto. Este tipo de inversión es igualmente un factor esencial para la movilización de la población meta y su apropiación del proyecto.
- Relacionar cada actividad prevista con los recursos humanos, técnicos e financieros adscritos; esto está ligado a la definición de indicadores SMART tanto para la implementación como para el reparto de tareas y responsabilidades de los diferentes intervinientes. Es probable que este tipo de ejercicio permitiera evaluar los costos de una manera más realista. Nótese que hubo un esfuerzo en este sentido en la programación inicial del proyecto aunque no hubo sistematización cuando se produjeron alteraciones.
- Definir un sistema de recogida y tratamiento de datos de monitoreo que sean traducibles en indicadores y en la elaboración del presupuesto de intervención. Aquí también la definición de este sistema de monitoreo y de los recursos necesarios para que resulte efectivo, está íntimamente ligado al trabajo previo arriba mencionado. Carece igualmente de recursos propios y no debería ser considerado como una actividad anexa.
- Recomendamos pormenorizar y sistematizar el rol de IO en su acompañamiento a la coparte local.

De una forma general, constatamos una débil apropiación del Proyecto por parte de la población objetivo. Diversas declaraciones de nuestros interlocutores indican que esta situación proviene por una parte de la incompleta consulta inicial acerca de los intereses y necesidades de la población objetivo así como de los problemas encontrados en la implementación (acompañamiento deficiente, atrasos). Recomendamos por lo tanto el siguiente enfoque:

- En general, sugerimos evaluar el potencial de la acción colectiva y/o comunitaria (por ejemplo, la divulgación /replicación de nuevas técnicas) considerando las prácticas ya existentes y no apostar nunca por un cambio “espontáneo” de mentalidad /prácticas o a través de la “fuerza del ejemplo”; en caso de ausencia de actitudes o prácticas pre existentes y por lo tanto cuando sea difícil el diálogo, el intercambio de experiencias o la solidaridad y la colaboración fuera de un contexto familiar sugerimos dar prioridad al acompañamiento continuo de las actividades y organizar visitas de intercambio de experiencias.
- En cuanto al dominio del cultivo de secano sugerimos dar prioridad a la reducción de las pérdidas pos cosecha a través del fomento de granero mejorado en la medida que se trata de un problema mencionado muy frecuentemente.
- En relación al dominio pecuario, sugerimos tener en mayor consideración el contexto local y las prácticas pecuarias existentes. Este examen podría indicar por ejemplo que los ganaderos no tienen intención de costear cuidados veterinarios y no consideran la cría como una fuente de rendimiento económica, sino como una simple actividad complementaria. Y así valorar intenso esfuerzo que supone lograr este resultado ya que requeriría del cambio de mentalidad, actitudes y prácticas.
- En cuanto a la cuestión de los derechos, recomendamos que se aborde como un tema transversal a las actividades agrarias o de generación de rendimiento. Debería estar relacionado con la identificación de casos concretos como por ejemplo
 - el hecho de que una enorme área sea atribuida a actividades pecuarias llevadas a cabo por sudafricanos
 - la gestión del FIL.
- Finalmente consideramos primordial que la estrategia y los procedimientos del proyecto sean claramente explicados a los beneficiarios. En este sentido, los técnicos deberán prestar especial y proporcionar informaciones exactas y similares en las diversas comunidades¹.

Acerca del tema de la sostenibilidad, recomendamos las siguientes medidas:

- Analizar de forma detallada y sistemática las diferentes vertientes de sostenibilidad de los ámbitos de actuación del Proyecto. Es probable que este tipo de análisis pueda contribuir a adecuar el proyecto a los recursos disponibles, eventualmente a través de la eliminación de resultados excesivamente ambiciosos o desconectados de las actividades.
- Relacionar las dificultades relativas a la sostenibilidad con las motivaciones de los beneficiarios, es decir verificar que estas personas están dispuestas a invertir sus propios recursos en las actividades (por ejemplo participando en los costes o que aceptan ser corresponsables en la solicitud de un crédito)
- Privilegiar un enfoque “empresarial” para las actividades de generación de rendimiento. Esto implicaría la elaboración de planes de negocio básicos a nivel individual (como apicultor por ejemplo) e a nivel colectivo (para la creación de una cooperativa o asociación de apicultores).
- Considerar la posibilidad de transformar el abastecimiento de agua en un micro-negocio, reduciendo el número de personas implicadas en la gestión de puntos de agua (de hecho, tal y como ha sido observado en otros contextos, pensamos que 2 personas/ familia podría ser suficiente).

¹ Constatamos que las diversas comunidades tenían una comprensión muy diferente del concepto y de los procedimientos de las devoluciones.

6.1 RECOMENDACIONES RELATIVAS A LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO EN MARRACUENE (APOJ)

A nuestro parecer, consideramos que dos tipos de problemas afectaron La formulación del Proyecto en Marracuene y, consecuentemente, su implementación: (i) formulación inadecuada del marco lógico y (ii) análisis bastante débil de la sostenibilidad de las componentes del proyecto.

Formulación del marco lógico: Cuestionamos tanto la formulación inicial del marco lógico como la de sus sucesivas versiones. En primer lugar, notamos que el marco lógico del proyecto fue reformulado conforme se iba desarrollando el convenio, es decir, en cada año de implementación del mismo. Esta reformulación afectó al conjunto de elementos del marco lógico (objetivos, resultados, actividades y sus respectivos indicadores) implicando el aumento o eliminación de ciertas actividades lo que perjudicó a la eficiencia global de la intervención.

Por lo tanto recomendamos que una intervención que abarque diferentes ámbitos sea concebida como un programa integrado de diferentes proyectos y formulado atendiendo a La metodología del marco lógico “en cascada” por la cual cada una de las componentes del programa ES detallada y planeada con su propio marco lógico (proyecto). Este tipo de enfoque requiere un esfuerzo importante de formulación inicial pero facilita tanto la implementación de las actividades como su monitoreo y el proceso de evaluación. Permite igualmente la eliminación de un proyecto sin tener necesariamente que reformular el conjunto del Programa.

Análisis de Sostenibilidad: durante La lectura de la documentación del proyecto, constatamos que el aspecto de la sostenibilidad es tratado de forma insuficiente. Las condiciones de sostenibilidad de las asociaciones de campesinos y de pescadores así como de los sistemas de abastecimiento de agua potable no fueron definidas.

En cuanto a las asociaciones de campesinos, pensamos que el proyecto parte de un mal definido supuesto acerca de cómo iban a establecerse: en términos legislativos, respecto a la obtención del DUAT a nombre de las asociaciones, acerca de su financiación en el ámbito del FIL, acerca de las relaciones comerciales con el almacén de APOJ que debía servir para crear “pre- cooperativas de productores”. Sugerimos que el examen de sostenibilidad debería tener como punto de partida la definición de su objetivo último (por ejemplo las funciones de agrupación de la producción en cuanto a la comercialización, el mantenimiento de los vales de drenaje o la gestión de los sistemas de riego). Posteriormente debería elaborarse un plan de acción o plan de negocio básico para la realización de las actividades diseñadas a tal fin. Este proceso implicaría la inversión de recursos específicos para crear condiciones de diálogo en el seno de las asociaciones y para poder dar acompañamiento al proceso. En esta perspectiva y considerando el número de asociaciones implicadas notamos que los recursos del proyecto eran insuficientes para plantear el acompañamiento individualizado al desarrollo institucional de estas asociaciones.

En todo caso y de una forma general sugerimos evaluar el potencial de acción colectiva y/o comunitaria (por ejemplo para la divulgación/réplica de nuevas técnicas) a la luz de las prácticas existentes e de no apostar ni por un cambio súbito de mentalidad/prácticas ni por la “fuerza del ejemplo”.

Para los sistemas de abastecimiento de agua potable un primer paso para tratar la cuestión de La sostenibilidad sería considerar las “lecciones aprendidas” en otros contextos de forma a no limitar-se a la aplicación “automática” de las normas de la Política Nacional de Agua. En teoría las conclusiones de este examen deberían ser compartidas con los futuros usuarios de los

pozos con el fin de iniciar un diálogo sobre el asunto. En segundo lugar, recomendamos que cada instalación de pozos esté respaldada por un plan financiero (definición de los costos de manutención y de los ingresos necesarios para asumirlos). Este plan debería ser divulgado y debatido con los futuros usuarios de los pozos con el fin de sensibilizarlos acerca de la necesidad de lograr ingresos regulares. Un plan alternativo podría ser igualmente definido, por ejemplo en lo que supone llevar una gestión “privatizada”. En resumen, un plan de acompañamiento en la gestión de los pozos debería ser definido e implementado. Al igual que para el ejemplo de la consolidación de asociaciones, para realizar este plan se requeriría una inversión importante de recursos.

6.2 RECOMENDACIONES RELATIVAS A LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS EN GENERAL

- Los informes de seguimiento deben ser redactados prestando mayor atención a la calidad y pertinencia de las informaciones divulgadas y muy especialmente en cómo se abordan los hechos, los datos cuantitativos, los datos temporales y geográficos. Esto debería ser sistemático en la descripción de cada actividad. A tal efecto es probable que sea necesario mejorar el monitoreo de las actividades y el registro de los datos recogidos. Es igualmente necesario evitar que se entremezcle la presentación de las actividades ya realizadas con la presentación de las actividades futuras. Siguiendo esta misma lógica recomendamos limitar la formulación de pronósticos que no sean avalados por elementos factibles y concretos (“se espera que...”).
- Igualmente en lo relativo a informes, la información de los indicadores debe ser coherente con los datos divulgados y cuando no exista información suficiente debe especificarse con claridad. Esto se da a menudo con los indicadores relativos a los objetivos que generalmente solo pueden ser informados a final de la implementación o incluso después.
- Las informaciones divulgadas en los informes deben ser avaladas por anexos (listas de participantes en las reuniones, lista de personas que receptoras de los equipamientos, agenda y programa de los seminarios... Recomendamos sistematizar la presentación de los informes de las sesiones de capacitación.
- Un sistema de gestión de la información producida en el marco del proyecto debería ser definido antes del inicio del mismo. Esto supondría la definición de criterios para de la denominación de los documentos y su lógica de archivo.
- En el caso de una intervención en la que estén implicados muchos actores, se precisaría de una base de datos para que pudieran ser caracterizados y registrar su implicación en las actividades (por ejemplo una “ficha de asociación” que agrega informaciones como la composición dos de los órganos estatuarios, número de miembros, participación en sesiones de formación...)
- Definir un sistema de recolección y tratamiento de datos de monitoreo que permita informar los indicadores y el presupuesto de intervención (base de datos arriba mencionada sería instrumental a tal efecto). De nuevo la formulación de este sistema de monitoreo (y la definición de los recursos necesarios para su efectividad) está íntimamente ligado al trabajo preparatorio antes mencionado.

Anexo I: Términos de referencia de evaluación

TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN FINAL EXTERNA DEL CONVENIO

Nombre del Convenio:

Contribuir a la reducción de la pobreza y de la exclusión de la población rural de Angola y Mozambique, mediante el acceso a alimentos, a la renta y recursos que garanticen el derecho a una vida digna y una educación de calidad. Angola y Mozambique.

06-CO1-016

Evaluación Final

Título: Contribuir a la reducción de la pobreza y de la exclusión de la población rural de Angola y Mozambique, mediante el acceso a alimentos, a la renta y recursos que garanticen el derecho de una vida digna y una educación de calidad. Angola y Mozambique.

Convocatoria: Año 2006

Convenio: 06-CO1-016

Introducción

Este documento contiene los términos de referencia elaborados por el equipo de Programa de Medios de Vida de Intermón Oxfam en Mozambique, en coordinación con los asociados locales, APOJ y AJOAGO, para la evaluación externa final del programa de medios de vida en Mozambique, un convenio llamado a *“contribuir a la reducción de la pobreza y de la exclusión de la población rural de Angola y Mozambique, mediante el acceso a alimentos, a la renta y recursos que garanticen el derecho de una vida digna y una educación de calidad. Angola y Mozambique”*, con referencia 06-CO1-016, iniciado en enero de 2007 y cuyo mandato fue originalmente programado hasta el final de 2010, pero fue prorrogado hasta el final de 2012.

Esta unidad de gestión es cofinanciada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) e Intermón Oxfam (IO).

En 2009 Intermón Oxfam llevó la decisión institucional de cerrar todas sus acciones en Angola a lo largo de 2010, por lo que el Convenio sufrió los siguientes cambios:

- *La intervención fue concentrada en Mozambique, con foco en los distritos de Marracuene (Provincia de Maputo) y Govuro (Provincia de Inhambane)*
- *Se amplió la implementación del período previsto de 2010 hasta 2012*
- *Aumento del número de beneficiarios en Mozambique, incluyéndose 3 nuevas localidades en Marracuene (Sede, Taula y Macandza). Fue incorporado un mayor número de beneficiarios/as aumentando la cifra de 4.003 a 12.220 personas.*
- *El presupuesto para el desarrollo del Convenio en Angola en 2010 fue transferido para la ejecución de la acción 2 con APOJ para los años 2011 y 2012.*

Debido a este hecho, la evaluación final será confeccionada sobre el nuevo Acuerdo, donde la intervención se centra en Mozambique la acción 10 de IO en el país, la acción 1 con AJOAGO desde 2007 hasta 2010 y acción 2 con APOJ desde 2009 hasta 2012.

En relación al trabajo de evaluación y las cuestiones relativas, es importante para Oxfam y sus asociados, APOJ y AJOAGO, tener la oportunidad de aprovechar este aprendizaje, investigar sobre lo acontecido y los errores mediante el concurso de profesionales externos, manteniendo así el principio de objetividad, independencia y calidad.

El resultado de la evaluación será útil para Oxfam, los socios locales, y para el principal cofinanciador, AECID, para obtener recomendaciones del equipo de evaluación sobre los cuatro resultados de intervención inicial (R0, R2.1, R2.2., y R3.3) que están relacionados con las acciones actuales de Convenio siguientes (Acción 10, acción 1 AJOAGO y acción 2 APOJ). Así también será evaluada la adecuación de las acciones en el contexto del país, los resultados obtenidos desde el inicio del Convenio, y, finalmente, presentación de los obstáculos y observaciones de varios equipos técnicos de los socios que trabajan directamente con la población objetivo.

La Evaluación final del Convenio Medios de Vida Sustentables busca, en parte, determinar el ámbito de acciones previstas en el terreno del abordaje basado en los derechos en que se está desarrollando el programa Medios de Vida Sustentables en Angola y Mozambique y por otro, determinar el alcance de los resultados esperados y su

contribución para la realización de objetivos específicos para Mozambique. La evaluación fue realizada este año después de la conclusión del Convenio, en 2012.

Esta evaluación comprende la intervención de seis años de ejecución del Convenio en Mozambique.

El análisis y metodología de evaluación considera que el marco lógico del convenio está estructurado en cascada, donde la misma matriz del marco lógico, que a su vez incorpora los marcos lógicos de varias acciones que componen el conjunto del Convenio. Así, el objetivo específico del Convenio y el objetivo general de las acciones que son formulados anualmente como planes de acción (PAC) y los resultados del Convenio son reflejados en los objetivos específicos de las acciones, concordando en indicadores y fuentes de verificación.

En términos generales son analizados los procesos de empoderamiento de la población objetivo y las herramientas, conocimientos y competencias transferidas durante la implementación del convenio, las cuales fueron los principales contribuyentes para su autosuficiencia y desarrollo como agentes de cambio social.

Analizar los elementos de metodologías y abordajes utilizados por los asociados locales o de terceros que son más adecuados para garantizar la sustentabilidad de los componentes del convenio: Seguridad Alimentaria, Defensa, y legalización de la tierra, fortalecimiento de las organizaciones comunitarias de base y derechos de los ciudadanos.

El Convenio de 06-CO1-016 Medios de Vida Sustentables fue ejecutado en el sudeste de Mozambique (Maputo e Inhambane). El objetivo final del acuerdo es mejorar la implementación y ejecución de políticas económicas, civiles, y socioculturales de los campesinos y campesinas de las provincias en el que el convenio se desarrolla.

El programa está focalizado en la reducción de la vulnerabilidad socioeconómica de los agricultores, propósito que buscan obtener a partir de varios proyectos y acciones que contribuirán para los objetivos según el contexto y la realidad de cada área de trabajo.

En Mozambique, los resultados fueron orientados para la promoción, para alcanzar un aumento de la producción o bien para conseguir un aumento de la renta familiar. Fue complementado con una mejora del conocimiento sobre las cuestiones de derechos relacionados con Medios de Vida u otras preocupaciones sociales.

El programa de Mozambique es trabajado con AJOAGO y APOJ. AJOAGO es una organización local del distrito de Govuro, promovida y continuamente entrenada por IO y en pocos años se transformó en referencia para las comunidades y gobiernos locales del área. APOJ trabaja en la zona de Marracuene en las áreas de desarrollo comunitario sustentable e integrado, y trabajó en el pasado en ayuda humanitaria. El trabajo hecho con AJOAGO se extiende de 2007 hasta 2010 y el de APOJ desde 2009 hasta 2012.

AJOAGO

(Asociación de Jóvenes y Amigos de Govuro) es una organización local propia del distrito de Govuro, promovida y fortalecida a lo largo de los últimos siete años por Intermón Oxfam. Fundada en enero de 2001, sirve a las comunidades y distritos de Govuro y Machanga. Sus primeras intervenciones humanitarias fueron tales como alimento por trabajo, distribución de semillas y otros recursos con financiamiento del Programa Mundial de Alimentos. Sus principales áreas de actuación son: Modos de Vida, coordinación y gestión de prevención y atención en riesgos de desastres, respuesta rápida, género y HIV/SIDA. AJOAGO es miembro del Consejo Consultivo Distrital de Emergencia en el distrito de Govuro. Forma parte de las siguientes redes y foros: Foro Provincial de ONGs de Inhambane "Fopro", Enlace con el Foro Nacional de ONGs, Misa Moçambique y el Consejo Nacional de Juventud.

APOJ

APOJ es una asociación local de jóvenes de naturaleza sin fines de lucro y con fines humanitarios, que desarrolla actividades desde 1998 en el distrito de Marracuene. En el pasado realizó intervenciones humanitarias. Las dos principales áreas de trabajo son el desarrollo comunitario sustentable integrado, la prevención de HIV/SIDA y el desarrollo organizacional. APOJ es miembro de la comisión distrital de Monitoreo y Evaluación de Marracuene.

El Convenio reformulado desarrolla 4 grandes resultados:

- Resultado 0, orientado a aumentar la capacidad de los asociados y del personal de IO garantizando el correcto inicio, implementación, monitoreo, rendición de cuentas de intervención, que permita la medición de cambios y la sistematización de aprendizajes. Subdividido en tres ámbitos: coordinar espacios de concertación entre actores colaboradores del Convenio y los asociados del convenio, coordinar asistencias técnicas para el Convenio y coordinación de las copartes participantes en el Convenio.
- Resultado 2.1, orientado a la mejora de la producción por la que 3.079 familias de campesinos aumenta la diversificación de la producción agropecuaria, así como el acceso al agua segura, para mejorar la seguridad alimentaria.
- Resultado 2.2, orientado al aumento de rendimientos, por el que 258 familias campesinas mejoran su renta familiar.

- Resultado 2.3, orientado al fortalecimiento de capacidades, por el que los miembros de las comunidades de las zonas de Govuro y Marracuene conocen sus derechos en temas relacionados con los Medios de Vida y otros temas sociales que preocupan a la comunidad.

Para alcanzar estos resultados, las acciones previstas en el Convenio en Mozambique fueron:

Acción AJOAGO: Esta acción busca aumentar y diversificar la producción agrícola y mejorar el acceso al agua potable para mejorar la seguridad alimentaria de la población de Govuro, Mozambique. El proyecto por el cual esta acción es desarrollada, busca mejorar la renta de las familias rurales a través de la promoción de diversas actividades productivas y capacitación de los beneficiarios en aspectos de marketing de productos, derechos relacionados con los medios de vida y otras cuestiones sociales.

Acción APOJ: Esta acción fue iniciada después del tercer año de convenio, en el contexto de la región de Marracuene, en Mozambique. Como parte de esta acción se pretende reducir la vulnerabilidad de las poblaciones rurales, reforzando la capacidad de producción agrícola local y de marketing de forma sustentable. En paralelo, la acción de apoyo a las organizaciones comunitarias de base en su organización y experiencia en aspectos legales de posesión de la tierra.

Acción IO: Esta acción apunta a promover la reducción de la vulnerabilidad socio económica a través de una mejor coordinación de todos los actores alcanzados en el Convenio y con las diversas partes interesadas, garantizando la implementación conjunta que maximice sinergias y aprendizajes.

El marco lógico del Convenio fue estructurado en cascada, donde, una misma matriz de cuadro lógico incorpora cuadros lógicos de varias acciones que componen el Convenio entero. Así, el objetivo específico del Convenio fue el objetivo general de los planes de acción y los resultados del Convenio son reflejo de los objetivos específicos de acción, concordando indicadores y fuentes de verificación.

Esta evaluación debe ser realizada a nivel del programa, que a su vez consiste en la suma de varios proyectos o acciones que alimentan los objetivos del Convenio en el contexto y el momento político-agrícola do país.

Población-objetivo y área geográfica

En Mozambique, los beneficiarios directos totales que eran indefinidos en el Convenio inicial, son 4.003, de los cuales 2.042 son mujeres y 1.961 hombres. La ampliación del Convenio en 2009, en Mozambique, aumentó el número de beneficiarios directos a 12.220, de los cuales 6.362 corresponden a mujeres y 5.858 hombres.

Blanco de evaluación, difusión y uso

Intermón Oxfam está comprometida y va a presentar sus experiencias de trabajo y, más específicamente, para compartir los resultados de esta evaluación con los socios locales y, especialmente, con/como beneficiarios/as acciones tomadas por este Convenio. No menos importante es demostrar a AECID la relevancia de justa inversión de sus fondos en el contexto de acciones destinadas a garantizar que las personas pobres y excluidas de los distritos rurales de Govuro y Marracuene, en Mozambique, particularmente las mujeres, tienen acceso a la renta, alimentos y recursos para asegurar el derecho a una vida digna y una educación de calidad.

Así, el trabajo de evaluación apunta, en primer lugar, a cumplir los compromisos y reglamentos que rigen el acuerdo, y por otro lado, permiten la medición del alcance de los resultados y deja lecciones de buenas prácticas, para mantenerlas y reproducirlas.

Objetivo y objetivos de Evaluación

El programa que terminó fue bastante complejo, no solo porque fue realizado en dos países, Mozambique y Angola, sino que las actividades fueron realizadas en diferentes provincias. Además, el cuadro lógico fue en cascada, donde el objetivo específico del programa fue el objetivo general del proyecto y los resultados fueron los objetivos específicos. AJOAGO la Acción 1 terminó su intervención en el primer trimestre de 2011, en cuanto a la acción 2 APOJ terminó al final de 2012.

Una evaluación será hecha sobre el Convenio en Mozambique.

Los objetivos de esta evaluación al final del programa son los siguientes:

- Medir el alcance de los resultados *R0: Promover la reducción de la vulnerabilidad socioeconómica a través de una mejor coordinación de todos os actores envueltos en el convenio y con las diferentes partes interesadas y asegurar la ejecución conjunta para maximizar sinergias y el aprendizaje entre organizaciones asociadas e IO* “R2.1: 3.079 familias de campesinos aumenta, la diversificación y producción agrícola, además del acceso al agua potable, para mejorar su seguridad alimentaria.”; “R2.2: 1.758 familias de campesinos mejoran su renta” y “R2.3: los miembros de las comunidades en las áreas de Govuro y Marracuene conocen sus derechos en temas relacionados com medios de vida y otros aspectos sociales de preocupación para las comunidades” de modo de proporcionar una adecuada y transparente prestación de cuentas.

- Identificar puntos fuertes y débiles que contribuyen al alcance de los resultados identificados en el Programa;
- Establecer parámetros orientadores para futuras intervenciones;

Criterios de evaluación

Los criterios prioritarios del Convenio o los contenidos mínimos de análisis y preguntas que son abordados en esta evaluación son:

PERTINENCIA

- ¿Cuál es la coherencia horizontal y vertical del cuadro lógico en cascada de este convenio?
- ¿Cuál es la importancia de intervención para los grupos-objetivo y en qué medida responde a sus necesidades e intereses? ¿Cuál fue el impacto social y económico de intervención sobre los beneficiarios?
- ¿En que medida la intervención es complementada con políticas de desarrollo y planes de desarrollo del gobierno del país destinatario y de los asociados?
- ¿En qué medida los equipos y la estructura y metodología de trabajo de Intermón Oxfam han contribuido a mejorar la intervención? ¿En qué medida el equipo y la estructura y metodología de trabajo de Intermón Oxfam contribuyó a mejorar la intervención?

EFICACIA

- El proyecto en términos de objetivos definidos; comparación de resultados alcanzados en relación con las propuestas diseñadas. ¿Hasta qué punto los objetivos de intervención fueron alcanzados?
- ¿En qué medida los grupos-objetivo fueron alcanzados por la intervención? Efectos positivos y negativos y no intencionales
- ¿Qué estrategias son utilizadas y cómo se adaptan a imprevistos los socios locales para acompañar la realización de alcance de los objetivos?
- ¿Cómo consiguió reforzar el liderazgo de las mujeres?

EFICIENCIA

- ¿Podríamos haber alcanzado los resultados que fueron obtenidos con menos recursos? ¿Los equipos de socios e IO son apropiados para la intervención? ¿Qué capacidades deberían haber sido reforzadas?
- ¿Fue eficaz IO en el apoyo a las capacidades de los socios locales?

SUSTENTABILIDAD

- ¿En qué medida los resultados y los efectos de nuestra intervención continuarán después de la conclusión de la intervención?
- ¿En qué medida o impacto de intervención se tienen en cuenta factores que, a partir de la experiencia, tienen una mayor influencia sobre la sustentabilidad, tales como la captación de tecnología, protección ambiental, aspectos socioculturales, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, el apoyo de políticas y reforzamiento de las capacidades institucionales y de liderazgo?
- ¿Cuánto tiene de autosuficiente a nivel institucional el socio local?

PARTICIPACIÓN Y EMPODERAMIENTO

- ¿Hasta qué punto se involucraron los grupos de beneficiarios o sus representantes en los procesos de toma de decisión en diferentes etapas del Proyecto?
- ¿Hubo promoción y facilidades de los equipos de IO para incentivar la participación y el fortalecimiento de los socios locales?

Fuentes de verificación

El equipo de Oxfam pondrá a disposición la documentación necesaria para la realización de la evaluación.

Foco de evaluación, metodología y descripción del proceso

La metodología a ser utilizada para esta evaluación será diseñada por el evaluador/a, o el equipo de evaluación, sobre las siguientes posibilidades metodológicas. El Manual de Evaluación AECID estará disponible a partir del inicio del proceso.

Abordaje de Evaluación: Es una evaluación de acciones del Convenio que tuvieron lugar en Mozambique.

Diseño de evaluación: El equipo de evaluación debe definir la metodología específica utilizada y diseñar sus instrumentos de evaluación. Se establece que la evaluación debe incluir información cuantitativa y cualitativa. Entre las diferentes metodologías y técnicas de recolección de datos que pueden ser aplicados en este tipo de ejercicio se incluyen: métodos más tradicionales, como encuestas, entrevistas con informantes-clave, entrevistas en profundidad, observaciones directas, métodos participativos, tales como entrevistas de grupo, o grupos focales, que pueden ser abiertas o estructuradas, utilizando métodos audiovisuales o las diferentes herramientas participativas.

Criterios prioritarios de evaluación: Eficacia, Pertinencia, Eficiencia, Sustentabilidad, Participación, Empoderamiento.

La metodología debe definir:

- El abordaje metodológico
- Las fuentes de información que serán utilizadas para la reunión de datos primarios
- Estrategias de muestreo a desarrollar (incluyendo área, grupo poblacional, procedimientos y tamaño de la muestra)
- Los instrumentos utilizados en la recolección de datos
- Los diferentes tipos de análisis que serán efectuados a partir de los datos disponibles

La empresa evaluadora emitirá un plan de trabajo detallado por fases y plazos, considerando la necesidad de adecuarse al cuadro temporal establecido. El informe preliminar, será entregado con, por lo menos, 2 semanas de anterioridad al informe final.

El plan de trabajo deberá detallar las tareas a realizar, instituciones/personas involucradas en su ejecución, papel de las mismas y la identificación de informantes clave. La facilitación de *workshops*, reuniones y entrevistas son tareas cuya responsabilidad cabe al equipo evaluador. Su coordinación incluirá la responsabilidad de la Comisión General de monitoreo.

En caso de que necesite información adicional, esta debe ser solicitada a través de los socios establecidos en la Comisión General de monitoreo.

La programación está sujeta a revisión final por el equipo gestor, tanto en la fase de trabajo de campo, siendo quien deberá decidir y argumentar las eventuales incompatibilidades, se hubiere, en relación a la propuesta inicial para ser resuelto por acuerdo, y siempre respetando los plazos programados.

Duración de la evaluación

La evaluación deberá ser realizada a lo largo de un período de XXX días entre XXX y XXX.

En sus propuestas técnicas, los/las candidatos/as deben indicar los días que estima dedicar en cada fase de trabajo. Se prevén las siguientes fases de trabajo:

Fase I: Fase preparatoria:

- Briefing con los actores involucrados
- Consulta datos disponibles
- Ponderación de la posibilidad de evaluar
- Desarrollo de herramientas para reunir información
- Arreglos logísticos

Fase II: Trabajo de campo:

- Visitas al campo y recolección de datos.

Fase III: Análisis y presentación de análisis preliminares

- Reuniones de devolución de resultados preliminares

Fase IV: Elaboración de informe final.

Responsabilidades y roles

Intermón Oxfam y los socios (Responsables de Programa, Oficiales de Programa, Oficial legal de IO, Directores/coordinadores/as de las Contrapartes, Directora de IO en Mozambique) *constituirán un grupo de gestión de evaluación del proyecto que garantice la buena coordinación con el equipo evaluador. Las responsabilidades del equipo de Oxfam:*

- Garantizar los documentos del proyecto
- Arreglos logísticos
- Participación en las discusiones sobre metodología y herramientas para la confección de la evaluación.

- *Recepción y aprobación de informes.*
- *Difusión de informes final entre los actores interesados.*

El equipo evaluador tiene como responsabilidades:

- *Elaboración de herramientas*
- *Presentación de un cronograma ajustado*
- *Levantamiento de información*
- *Análisis de información*
- *Presentación de los informes de avance*
- *Integración de comentarios de la comisión general*
- *Elaboración del informe final*

Si es un equipo de evaluadores es importante que una persona del equipo tome la responsabilidad específica (responsabilidad final por el contenido del informe, por ejemplo), así como que debe especificar las responsabilidades de otros miembros del equipo. Estos aspectos deben ser parte de la metodología propuesta.

Composición del equipo de evaluación

Las habilidades requeridas están directamente relacionadas con las características específicas del programa y del tipo de evaluación a realizar.

Perfil del equipo evaluador:

A. Habilidades y competencias necesarias

- *Excelentes habilidades técnicas y de metodología para recoger análisis de datos cualitativos/cuantitativos*
- *Poseer excelentes habilidades de comunicación, escrita y presentación oral y escrita.*
- *Capacidad de trabajar con una supervisión mínima, ser proactivo, tomar la iniciativa y sensatez.*
- *Capacidad de lograr el máximo impacto con recursos y personal limitados.*
- *Poseer pensamiento creativo y capacidad de resolución de problemas.*
- *Excelente organización, planeamiento y gestión del tiempo.*
- *Poseer fuertes habilidades analíticas.*
- *Capacidad de trabajar en un entorno multicultural y multinacional*

B. Formación académica

Los candidatos deben tener formación profesional en las áreas de desarrollo rural, de preferencia agricultura y pesca, además de una experiencia mínima de por lo menos 5 años en el desempeño de trabajo anterior semejante a este.

C. Otras competencias relevantes:

- *Conocimiento del contexto local y las provincias mozambiqueñas de Inhambane y Maputo.*
- *Ser técnicamente competente y tener experiencia en cuestiones de desarrollo rural y de género.*

D. Competencias lingüísticas: Fluido español así como alguna de las lenguas habladas en la provincia de Inhambane y Maputo, lo que será una ventaja.

Estructura del equipo evaluador:

El evaluador/a o el equipo evaluador deben identificarse como externo contratado por Intermón Oxfam e independiente de la organización.

Es fundamental para Intermón Oxfam la composición de mujeres en el equipo y la sensibilidad del equipo en temas relacionados con el género.

Formato del informe de evaluación

Estructura y presentación de informes de evaluación:

El informe de evaluación final no debe exceder las 50 páginas, y deberá seguir este formato:

- *Resumen ejecutivo: Un resumen de evaluación, con especial énfasis en los resultados principales y prioritarios, las conclusiones, lecciones aprendidas, y recomendaciones clave (5 páginas).*
- *Introducción donde se presenta el objetivo de evaluación, las preguntas y los principales resultados.*
- *Intervención y contexto: donde aparecen sus objetivos y su estructura lógica de planeamiento, con particular referencia a las expectativas de conformidad al momento en que la evaluación fue hecha, breve historia y fondo, organización y gestión; actores involucrados y contexto económico, social, político e institucional en que la intervención tiene lugar.*
- *Metodología utilizada en la evaluación.*

- *Análisis de las informaciones recogidas: respondiendo las cuestiones y criterios de evaluación previamente establecidos, organizada sobre el abordaje holístico de la evaluación propuesta. Análisis de los diferentes niveles (diseño, procesos, resultados) y criterios*
- *Resultados de evaluación: presentar las evidencias reveladas en relación a planteamientos efectuados en la evaluación y las interpretaciones hechas sobre tales evidencias.*
- *Las conclusiones de evaluación en relación a los criterios de evaluación establecidos.*
- *Lecciones aprendidas que se revelan de las conclusiones generales, mostrando buenas prácticas y que pueden ser extrapoladas y dar feedback de las acciones del programa.*
- *Recomendaciones de evaluación que apuntan a mejorar la intervención evaluada a través de indicadores específicos para mejorar los procedimientos de diseño, gestión y resultados de las operaciones.*
- *Anexos a ser incluidos TdR, metodología propuesta, los instrumentos de recolección de datos implementados, el plan de trabajo, la composición de la descripción de la misión (lista exhaustiva de todos los procesos), entre otros elementos que pueden facilitar el proceso de evaluación y resumen del CAD-guía.*

Condiciones de trabajo:

Será elaborado un contrato de prestación de servicios profesionales, de conformidad con las condiciones legales y específicas que las partes acuerden apropiado incluir.

En el contrato se especificará el local en que la evaluación será realizada, como la multa de cancelación (forma y plazo de pago), que debe cumplir las condiciones anteriormente establecidas.

Será comunicado a los interesados el resultado del proceso de selección, en cuanto sea validado por la OTC (Escritorio de Cooperación Técnica) español en Mozambique y por AECID en Madrid, de modo que este proceso demorará varias semanas antes de ser formalmente comunicado.

Principios de trabajo

En esta sección se detalla un conjunto de principios éticos relacionados con la propiedad y gestión de la información, a ser observado tanto por el equipo de evaluación como por otros actores involucrados en el ejercicio. Los principios que debemos incorporar son los siguientes:

- **Integridad.**- El equipo de evaluación asegura el cumplimiento en todo el proceso de las cuestiones de género, creencias, hábitos y costumbres de todos los actores involucrados en la evaluación.
- **Anonimato y confidencialidad.**- El equipo de evaluación debe respetar el derecho de las personas que proveerán de información para mantener su anonimato y confidencialidad.
- **Independencia.**- El equipo de evaluación debe mantener su independencia de la institución, evitando incluir personas que tengan una relación institucional para asegurar una visión lo más objetiva posible. Si existen divergencias entre los miembros del equipo de evaluación, estas deben ser claramente especificadas en el informe. Los equipos de programa o proyecto deben respetar la independencia.
- **Veracidad de la información.** El equipo de evaluación asegura la veracidad de las informaciones presentadas, si hubiere dudas sobre la calidad de ciertos datos ese debe estar claramente reflejado en el informe.
- **Coordinación.**- A lo largo de todo el ejercicio se debe mantener la coordinación, cualquier incidente o circunstancia que pudiera tener implicaciones para el desempeño del trabajo deberá ser debidamente comunicada para evitar mayores problemas y encontrar soluciones adecuadas en el tiempo requerido.
- **Informes de evaluación.**- El informe de evaluación y toda la información generada será de propiedad de IO y del donante que financió el trabajo.
- **Gestión de información.**- La utilización y divulgación de información de base como de informe de análisis será prerrogativa de Intermón Oxfam y de los donantes que financian la evaluación.
- **Entrega y calidad de los informes.**- En caso de atraso en la entrega de informes o en caso en que la calidad de los informes presentados sea manifiestamente inferior a lo esperado, Oxfam se reserva el derecho de rescindir el contrato.

Proceso de selección de evaluador /a y/o de equipo de evaluación

Características que la propuesta técnica debe tener para presentarse al concurso:

La propuesta técnica debe ajustarse a los términos de referencia establecidos en este documento y que fueron entregados por escrito o por e-mail en la oficina de Oxfam en Mozambique.

Las propuestas irán acompañadas de CV de todas las personas que formarán parte del equipo evaluador.

Además de eso, la metodología debe definir

- Su abordaje metodológico;
- Las fuentes de información que serán utilizadas para la recolección de nuevos datos;
- Las estrategias de muestreo a desarrollar (incluyendo área, grupo poblacional, procedimientos y tamaño de la muestra);

- Análisis de los datos disponibles que será hecha;
- Una matriz conteniendo una evaluación de los indicadores propuestos (matriz irá en anexo);
- Un cronograma con los plazos previstos para la realización del trabajo;
- Evaluación económica y condiciones de contratación.

No serán considerados los candidatos que no presenten una propuesta técnica.

El equipo de evaluación confeccionará un plan de trabajo detallado en fases y plazos, considerando la necesidad de ajustarse en conjunto al período de tiempo (ver cronograma).

Criterios de evaluación de la propuesta (en orden de importancia):

- Adaptación de los TdR presentados (incluyendo CVs de equipo de evaluación y cronograma de realización)
- Uso de una metodología que contenga los siguientes requisitos:
 - participativa,
 - imparcial
 - apropiada al contexto
 - sensibles al género
 - sensibles al abordaje de derechos
 - que combine técnicas cualitativas con cuantitativas en la recolección de datos
 - abiertos al intercambio y aprendizaje mutuo con todos los interesados
 - Presupuesto apropiado (cost-effective) en los límites establecidos en los TdR

Cronograma:

Cronograma de actividades da avaliação	Mar-13				Abril-13				Mayo -13				Junio-13			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Entrega de propuestas ajustadas a los TdR																
Validación de evaluadores/as por parte de OTC y AECID																
Firma del contrato de evaluador/a con IO																
Entrega de documentos a evaluador/a																
Fase I: Fase preparatoria																
Fase II: Trabajo de campo - provincias de Inhambane y Maputo																
Fase III: Análisis y presentación de los análisis preliminares																
La comisión general de monitoreo entregará al evaluador/a sus comentarios, observaciones y sugerencias de mejora para obtener un informe final																
Fase IV: Entrega del informe final																

Maputo, 20 de febrero de 2012

Virginia Arranz,
Apoyo para el Programa Medios de Vida de Intermón Oxfam

Anexo II: Reuniones de las comunidades

Distrito	Fecha	Comunidades/locales	Número de participantes		
			♂	♀	Total
Govuro	12/06/2013	Singarel 2	12	25	37
	13/06/2013	Pande-Chibuca	28	35	63
		Matchovo	12	38	50
	14/06/2013	Chindotane	8	4	12
Sub-Total Govuro:			60	102	162
Marracuene	19/06/2013	Matalane (Asociación Bolaze B)	8	11	19
		Matalane (Asociación Eduardo Mondlane)	4	9	13
	20/06/2013	Asociación de Macandza	3	12	15
		Asociación de Taula	4	10	14
	03/07/2013	Comité de agua de Pazimane	2	5	7
	Sub-Total Marracuene:			21	47

Anexo III: Lista de las personas entrevistadas

Distrito	Fecha	Nombre	Organismo	Función
Govuro	13/06/2013	Sr. Luis Alexandro	Comunidad de Matchovo	Productor de ananás
	14/06/2013	Sr. Custodio	AJOAGO	Oficial do proyecto
		Sr. Armando Nhongua	Comunidad de Chindotane	Adjunto de secretario
		Sr. Antonio A. Tsambe	SDAE Govuro	Técnico de apicultura
		Sr. Joaquim Monemio	SDAE Govuro	Director
Marracuene		Ricardo Masivo	Asociación de pescador	Presidente
		Reginaldo Chitata	APOJ	Director Dpto. Programa
		Luis Manhiça	APOJ	Secretario Ejecutivo
		Judite Rui Tembe	APOJ	Presidente
		João Tomas Bússe	APOJ	Técnico agropecuario
		Assucena A. Nhavoto	APOJ	Contable